



# المذكر الفقال

دراسة تحليلية لأنماط المديرين

الدكتور سيد الهواري



# المدير الففقال

دراسة تحليلية لأنماط المديرين

الدكتور سيد الهواري

Ph. D., M. B. A., (New York, U.S.A.)

أستاذ إدارة الأعمال - جامعة عين شمس

الطبعة الثالثة

١٩٨٥

مكتبة عين شمس - ٤٤ شارع القصر العيني : القاهرة تليفون ٣١٦٥٣

لَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴿

( صدق الله العظيم )

( صدق الله العظيم )

كتاب آخرى للمؤلف  
الإدارة ( الأصول والأسس العلمية )  
الإدارة المالية  
الإدارة بالأهداف والنتائج

الادارة بالأهداف والنتائج

## الإدارة بالأهداف والنتائج

في اقصاها التي يتقيد بها

1957

## مقدمة

من هو المدير الفعال ؟ كيف نميزه ؟ هل له « طريقة متميزة في الإدارة » ؟ هل له طريقة متميزة في التخطيط ؟ في التنظيم ؟ في التوجيه ؟ في الرقابة ؟ ما هي افتراضاته الأساسية عن الإنسان الفرد وعن البشرية ؟ ما هي نظريته للزمن ؟ ما هو مفهومه للسلطة ؟ ما هو نوع العلاقات التي يفضلها ؟ ما هي طريقته في التحفيز ؟ كيف يعالج الأخطاء وكيف يحل الصراعات الإنسانية ؟ كيف يقيم الناس ؟ هل تؤثر الصفات الشخصية وحياة الطفولة على « طريقة » الإدارة ؟ هل المديرين - في الحياة العملية - أنواع لكل « نوع » أو « نمط » « طريقة » في الإدارة وبالتالي يمكن تمييز طريقة المدير الفعال في الإدارة ؟ كيف يمكن تكوين المدير الفعال ؟ يهدف هذا الكتاب إلى الإجابة على تلك الأسئلة .

سنلاحظ أن المديرين أنواع .. بعضهم مشغولون في انجاز الأعمال همقون أنفسهم والآخرين وكأنهم « مقاولون » مرتبطون بمواعيد وغرامات تأخير ... وبعضهم مستغرقون في ارضاء الناس يحاولون خلق جو ودي مريح وكأنهم في نادى اجتماعى ... وآخرون موجودون جسدانيا وغير موجودين وجدانيا وفكريا إلى حد كبير ... وبعضهم الآخر يأخذون حلا وسطا فهم يحاولون انجاز الأعمال بايقاع مقبول وعلاقات طيبة .. والبعض الآخر قادرون على انجاز الأعمال بايقاع « سريع » من خلال أشخاص ملتزمين وكأنهم جميعاً أعضاء في فريق لكرة القدم .

إن كل نوع ( نمط ) من أنواع المديرين متميز عن الآخر في طريقة حل « المعضلة الادارية » : التوفيق بين متطلبات العدل ورغبات الناس .



فهناك نوع يعطى اهتماماً كبيراً لتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الصراع الانساني أقل ما يمكن على أساس أن « الكفاءة تحقق رضا الناس » ... وهناك نوع آخر يعطى اهتماماً كبيراً لحاجات الناس ورغبتهم ... بالعلاقات الطيبة بتوفير جو ودي مريح وإيقاع مريح للعمل على أساس أن « رضا الناس يحقق الكفاءة » .. كما أن هناك النوع الذى يعطى أقل اهتماماً لمتطلبات العمل مصحوباً بأقل اهتمام لرغبات الناس فهو يعمل بالقدر الذى يحل من المسؤولية فقط لضمان البقاء فى الوظيفة .

وهناك كذلك النوع الذى يعطى اهتماماً متوازناً بالعمل والناس من أجل تحقيق نتائج مقبولة وعلاقات مقبولة ... ثم هناك نوع يعطى اهتماماً كبيراً لتحقيق أفضل النتائج حالياً ومستقبلاً مع اهتمام كبير بالناس الذين يشعرون ببلورهم بالتزام نحو أهداف مشتركة بروية واحدة وإيقاع متسق .

إن كل نمط من أنماط المديرين له افتراضاته الأساسية عن طبيعة الانسان الفرد ، والى تحكم طريقته فى الادارة . وعلى ذلك فكل نمط من أنماط المديرين له طريقة متميزة فى الادارة : طريقة متميزة فى التخطيط وفى التنظيم وفى التوجيه وفى الرقابة . لكل نمط من أنماط المديرين مفهوم للاهداف ، نظرة للزمن ، مفهوم للسلطة ، ونوع للعلاقات ، طريقة لتحفيز الناس للعمل ، طريقة فى معالجة الأخطاء ، طريقة فى معالجة الصراعات ... لكل نمط من أنماط المديرين صفات شخصية وتربوية خاصة فى طفولته . وبطبيعة الحال لكل نمط من أنماط المديرين درجة من الفاعلية .. فالبعض فعال تحت ظروف معينة والبعض الآخر غير فعال والبعض الآخر أكثر فاعلية .

هذا الكتاب هو تحليل كل نمط من أنماط المديرين ... وتحليل طريقته في الإدارة وتحليل أوجه الاختلاف بين نمط وآخر سواء في الفكر أو السلوك ، في الشخصية أو النتيجة التي يحققها كل منهم . وعلى ذلك يستطيع كل مدير أن « يدرك » نمطه في الإدارة ويقارنه بأنماط المديرين الآخرين يقرر لنفسه ما إذا كان يريد أن يستمر على نمطه في الإدارة أم لا ، لكي يكون فعالاً أو أكثر فاعلية . فاذا قرر التغيير فإنه يعرف على وجه التحديد التغييرات الذاتية المطلوب إحداثها في طريقة الإدارة ومتطلباتها وظروفها . وعلى ذلك فالهدف النهائي من هذا الكتاب هو جعل المديرين والمنظمات التي يعملون بها « أكثر فاعلية » .

إن « التحول العظيم » في المجتمع يحدث عندما يصبح المديرون العاديون والأقل فاعلية — فعالين أو أكثر فاعلية ... عندما تصبح « الإدارة » فعالة أو أكثر فاعلية . . . . وعندما تصبح المنظمات فعالة أو أكثر فاعلية ... وبطبيعة الحال يصبح « التحول الأعظم » عندما يتصدى كل مدير لتغيير نفسه ليكون فعالاً أو أكثر فاعلية على أساس : « إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .

ويعتبر هذا الكتاب امتداداً طبيعياً لكتابي « الإدارة : الأصول والأسس العلمية » الذي أوردت فيه تفهيم للمخزون العالمي من الفكر الإداري المعاصر ، قديمه وحديثه . ويختلف هذا الكتاب اختلافاً جوهرياً عن كتابي المذكور فالأول يعالج « الأصول والأسس العلمية » . أما هذا الكتاب فهو يتصدى لأنماط موجودة فعلاً في الحياة العملية ويقارنها ببعضها حتى تصبح أكثر وضوحاً . . . . وإن لم تكن هذه الأنماط — في الحياة العملية — بهذا التحديد .

وسيلاحظ القارئ — المطلع على تاريخ الفكر الإداري — أن أنماط

المديرين تعكس إلى حد كبير المدارس الفكرية في الإدارة : « مدرسة »  
الإدارة العلمية « لفريدريك تايلور » وأنصاره ، « مدرسة العلاقات  
الإنسانية » لايتون مايو ، وأنصاره ، والنموذج « البيروقراطي » المرضي  
( بفتح الميم ) والذي التصق بممارسة النموذج « البيروقراطي » التي لـ « ماكس  
فيبر » ، و « الإدارة بالأهداف » لـ « بيتر دركر » و « جون همبل »  
و « وأوديون » .. الخ ... ولقد تأثرنا كثيراً بدراسات جامعة  
« ميتشيجان » وبصفة خاصة كتابات « روبرت بليك » و « جيمس موتون »  
بأمريكا وكتابات « وليام ريدن » بجامعة « نيورنزيك » بكندا وآخرين غيرهم  
كما يظهر من قائمة المراجع الواردة في نهاية الكتاب ومن الهوامش التي اكتفينا  
بوضع اسم الكتاب واسم مؤلفه ورقم الصفحة تاركين مكان النشر واسم  
الناشر وسنة النشر لقائمة المراجع لمن يريد « التوثيق » والتوسع في المعرفة .

وبينا كان الفكر العالمي - قديمه وحديثه - هو المادة الخام التي استقينا  
منها مادتنا العلمية الأساسية للمدير الفعال ، إلا أننا جعلنا « زيارتنا الثانية »  
أكثر وضوحاً وأكثر ارتباطاً بالبيئة المصرية العربية ، مستخدمين - كما سيلاحظ  
القارئ - للكثير من التعبيرات اليومية الشائعة والأمثال الشعبية وذلك  
لتقريب أنماط المديرين للأذهان ، ومتأثرين برودود فعل المديرين المصريين  
والعرب في برامج التدريب والاستشارات الإدارية التي قمنا بأعدادها  
وتنفيذها ، على مدار السنين .

إنني أتوجه بالشكر إلى كل الذين ساعدوني على فهم « المدير الفعال »  
والذي يضيق هذا المكان باسمائهم .

والله ولي التوفيق ؟

## المحتويات

### ١ اعرف نفسك اولاً

١

العمل عند الناس ، طموح الناس ، قدرة الناس على الابتكار ، حاجات الناس ، وظيفة المدير ، مدخل الإدارة ، مسئولية تنفيذ العمل ، مفهوم الإدارة ، تعارض أهداف المنظمة مع الفرد ، مسئولية وضع الأهداف ، النظرة لوقت ، معنى الوقت ، مفهوم السلطة ، من هو المدير ، مفهوم التنظيم ، أنواع العلاقات ، الإتصال ، الصراحة ، طريقة التحفيز ، معالجة الخطأ ، معالجة الصراع ، صفات شخصية ، نوع الخسوع ، التعارض بين العمل ورغبات الناس .

### ٢ المضلة الإدارية

٢٥

محوراً العملية الإدارية ، أين المضلة الإدارية ، مدخل « الإدارة العلمية » لحل المضلة الإدارية ، مدخل المدرسة السلوكية في حل المضلة الإدارية ، « النمط التركي » و « النمط الفرنسي » ، الدراسات الأساسية المعاصرة التي تصدت للمضلة الإدارية ، أنماط حل المضلة الإدارية ، معنى « فعال » ؟ وما الفرق بينها وبين « ناجح » ؟ .

### ٣ نمط المدير ع +

٥٥

تعريف نمط المدير ع + ، الإقتراضات الأساسية ، طريقة الإدارة ( نظرة كلية ) ، النظرة للأهداف ، النظرة للزمن ، مفهوم السلطة ، نوع العلاقات ، طريقة التحفيز ، معالجة الأخطاء ، معالجة الصراعات ، الابتكار ، تقييم الناس ، الصفات الشخصية ، حياة الطفولة ، متى يكون المدير ع + فعالاً ؟ معنى الفاعلية ، فاعلية النمط ع + بالنظر للعناصر الإنسانية والمناخ العام للمنظمة ، المدير ع + ونسوج التابعين ، النمط ع + والمستوى الحضارى في البلاد ، نمط ع + في موقف غير ملائم .

### ٤ نمط المدير ن +

٩٥

تعريف نمط المدير ن + ، الإقتراضات الأساسية ، طريقة الإدارة ( نظرة كلية ) ، النظرة للأهداف ، النظرة للزمن ، مفهوم السلطة ، نوع العلاقات ، طريقة التحفيز ، معالجة الأخطاء ، معالجة الصراعات ، الابتكار ، تقييم الناس ، الصفات الشخصية ، حياة الطفولة ، متى يكون المدير ن + فعالاً ؟ فاعلية النمط ن + بالنظر للعناصر الإنسانية والمناخ العام للمنظمة ، المدير ن + ونسوج التابعين ، النمط ن + والمستوى الحضارى في البلاد ، نمط ن + في موقف غير ملائم .

### ٥ نمط المدير ع - ن -

١٢٧

تعريف نمط المدير ع - ن - ، الإقتراضات الأساسية ، طريقة الإدارة ( نظرة كلية ) ، النظرة للأهداف ، النظرة للزمن ، مفهوم السلطة ، نوع العلاقات ، طريقة التحفيز ، معالجة الأخطاء ، معالجة الصراعات ، الابتكار ، تقييم الناس ، الصفات الشخصية .

## ٦ نمط المدير ع ن

تعريف نمط المدير ع ن ، الإفتراضات الأساسية ، طريقة الإدارة ( نظرة كلية ) ، النظرة للأهداف ، النظرة للزمن ، مفهوم السلطة ، نوع العلاقات ، طريقة التحفيز ، معالجة الأخطاء ، معالجة الصراعات ، الابتكار ، تقييم الناس ، الصفات الشخصية ، حياة الطفولة ، إلى أي مدى يكون المدير عن فعالا ؟ .

## ٧ نمط المدير ع + ن +

تعريف نمط المدير ع + ن + ، الإفتراضات الأساسية ، طريقة الإدارة ( نظرة كلية ) ، النظرة للأهداف ، مفهوم المدير ع + ن + من النتائج ، النظرة للزمن ، مفهوم السلطة ، نوع العلاقات ، طريقة التحفيز ، معالجة الأخطاء ، معالجة الصراعات ، الابتكار ، تقييم الناس ، الصفات الشخصية ، الطفولة ، إلى أي مدى يكون المدير ع + ن + أكثر فاعلية من غيره ؟ أنماط المديرين ( ملخص ) .

## ٨ التحول العظيم

الوضع الحالي : أنماط المديرين السائدة اليوم ، أنواع الإدارة السائدة اليوم ، المنظمات الإدارية السائدة اليوم ، طريقة اتخاذ القرارات السائدة .  
صورة المستقبل : تكوين المدير الفعال ، الإدارة الفعالة من خلال الأهداف ، الأهداف والنتائج ، التنظيم الفعال ، القرار الرشيد الفعال ، منظمات فعالة ، إدارة التغيير ، التحول العظيم .

## ملحق

## إدارة الوقت كمدخل للتطوير الذاتي

ظاهرة إلتغال المديرين ، كيف يقضى المدبرون وقتهم ، النصيحة التقليدية بتنظيم وقت المدير غير فعالة ، الحلول العادية التي يتبعها المدبرون لمشكلة الوقت ، النتيجة الطبيعية للحلول العادية ، الفرق بين نصيحة الطبيب ونصيحة الخبير في التنظيم والإدارة ، من أين نبدأ وكيف ؟ ، أساليب تسجيل الوقت ، الشروط الواجب مراعاتها في تسجيل الوقت ، إستراتيجيات تسجيل الوقت ، ماذا تفعل بحلول توزيع الوقت ؟ ، ملخص لإرشادات عامة في إدارة الوقت .

## ... وأخيرا

يستطيع كل مدير أن يعرف أي نوع من المديرين هو ... كما يستطيع معرفة أنواع المديرين من حوله ... يقارن طريقته بطريقتهم ... يكتشف سر ضعف فاعليته أو ضعف فاعلية من حوله ... ان المدير الآن يصبح أكثر فاعلية ؛ أمتهر قدرة على تحقيق النتائج التي وجد من أجلها منصبه ... وهذا هو التحول الأعظم .

## المراجع



اعرف نفسك أولاً

الحمد لله

قبل أن تبدأ في قراءة هذا الكتاب . . اعرف نفسك أولاً .

« اعرف نفسك » . . حكمة تتردد عبر الأجيال . فعرفة النفس بمثابة المنار في السلوك البشرى ، ونقطة انطلاق في أية محاولة للتطوير الشخصى والاجتماعى . . بالإضافة إلى أنها ضرورية للراحة النفسية والعقلية . إن شعاعاً واحداً في معرفة « النفس » ربما يكون الفرق بين النجاح والفشل .

إليك مجموعات من العبارات : كل مجموعة تحوى خمس عبارات ، والمطلوب منك ترتيب هذه العبارات داخل كل مجموعة ، من ١ إلى ٥ بحيث تكون العبارة التى تعطىها رقم ١ أكثر العبارات تعبيراً عما تفعله فعلاً في الحياة العملية ، متدرجاً حتى رقم ٥ . وهى العبارة التى تعبر أقل ما يمكن عما تفعله . ولكى تستفيد تماماً من هذا الاختبار الذاتى لا بد أن تكون صريحاً مع نفسك فلا يكون حكمك على أساس ما تحب أن تفعله ، ولكن على ما تفعله فعلاً . لا تترك مجموعة دون ترتيب حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً .

وطبعى أنه يمكنك - دائماً - الرجوع إلى هذه العبارات بعد قراءة الكتاب أو بعد فترة طويلة والإجابة عنها من جديد . ومقارنة ما تفعله فعلاً مع ما يجب أن تفعله .

#### ١ - العمل عند الناس :

( أ ) إن العمل في حد ذاته شيء « مر » ( أو مكروه ) عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته لتقليل مرارته .

( ب ) إن العمل في حد ذاته شيء « مر » عند معظم الناس وبالتالي فإن المعاملة الطيبة مع المروسين تخفف تلك المرارة .

(ج) إن العمل في حد ذاته شيء « مر » عند معظم الناس وما باليد حيلة .

(د) إن العمل في حد ذاته شيء « مر » عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع المروسين لتخفيف تلك المارارة :

(هـ) إن العمل في حد ذاته شيء طبيعي مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة .

## ٢ - طموح الناس :

(أ) معظم الناس غير طموحين ، لديهم رغبة قليلة لتحمل المسؤولية ، ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعلوا .

(ب) معظم الناس طموحون ، لديهم رغبة قوية لتحمل المسؤولية ويفضلون خلق جو ودي ومريح لكي يعملوا .

(ج) معظم الناس غير طموحين ، ليست لديهم رغبة لتحمل المسؤولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم .

(د) معظم الناس طموحون بشكل مقبول ، لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسؤولية ، ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير في جو ودي مقبول .

(هـ) معظم الناس طموحون ، لديهم رغبة قوية لتحمل المسؤولية إذا كانت أهدافهم متسقة مع أهداف المنظمة التي يعملون بها .

### ٣ - قدرة الناس على الابتكار :

- ( أ ) يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات .
- ( ب ) يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات
- ( ج ) معظم الناس غير مبتكرين في حل المشكلات .
- ( د ) يتمتع الناس بقدرة معقولة على الابتكار في حل المشكلات
- ( هـ ) يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الابتكار في حل المشكلات إذا كانت أهدافهم متسقة مع أهداف المنظمة .

### ٤ - حاجات الناس :

- ( أ ) كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيد من النقود لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم من المأكل والمشرب والسكن ( الحاجات الفسيولوجية ) ولتوفير الأمان في إشباع تلك الحاجات مستقبلا .
- ( ب ) كل ما يحتاج إليه معظم الناس الانتماء إلى مجموعة ، العلاقات فيها طيبة وتعمل في جو ودي مريح للعمل ( حاجات اجتماعية ) .
- ( ج ) الناس معقدون لا يعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه .
- ( د ) معظم الناس يحتاجون إلى نقود لإشباع حاجاتهم الفسيولوجية والأمان كما يحتاجون في نفس الوقت إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية ( الحاجة إلى الانتماء والمركز الأدبي في جو ودي مريح ) وذلك بشكل مقبول .
- ( هـ ) معظم الناس يحتاجون بالدوجة الأولى إلى «تحقيق الذات» من خلال



احترام الناس لهم واحترامهم لأنفسهم ، وذلك بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والانتماء والمركز الأدبي .

#### ٥ - وظيفة المدير :

( أ ) إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني في المؤسسة .

( ب ) إن وظيفة المدير هي خلق علاقات طيبة مع المرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودي مريح للعمل بإيقاع مريح في العمل .

( ج ) إن وظيفة المدير هي توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى المرؤوسين وتوصيل المعلومات الواردة من المرؤوسين إلى الرئيس .

( د ) إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفي نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من المرؤوسين .

( هـ ) إن وظيفة المدير هي التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والمرؤوسين وحيث تكون الرقابة ذاتية ( من ذات المرؤوسين ) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى ( من المدير ) .

#### ٦ - مدخل الإدارة :

( أ ) إن مدخل في الإدارة هو أن الكفاءة **Efficiency** تؤدي إلى رضا الناس **Human Satisfaction** .

- (ب) إن مدخل في الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة .
- (ج) إن مدخل في الإدارة « ليس هناك فائدة »
- (د) إن مدخل في الإدارة مدخل على أى وسط بين الكفاءة وبين رضا الناس : فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس ، ولا يمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة .
- (هـ) إن مدخل في الإدارة مدخل « منهجي » بمعنى أنه من الممكن « نسيج » الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس .

#### ٧- مسئولية تنفيذ العمل :

- (أ) أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين .
- (ب) مرسومى هم المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم .
- (ج) أنا لست مسئولاً عن تنفيذ العمل .
- (د) أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساعدنى الآخرون وأساعدهم .
- (هـ) مسئولية العمل جماعية فبينما يكون لكل شخص دوره إلا أن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية .

#### ٨- مفهوم الإدارة :

- (أ) إن الإدارة في نظرى هي « الإدارة العلمية » Scientific Management تلك الإدارة المبنية على علم .. له أسس ومبادئ ومقاييس ومعدلات . ( « إدارة علمية » بمعناها الخاص حسب مدرسة « فردريك تايلور » ) .

(ب) إن الإدارة في نظري هي فن التعامل مع الناس ، وهي بالتالي لا تخضع لمبادئ مطلقة وإنما تختلف باختلاف الشخص الذي يتم التعامل معه ( إدارة « السلوك التنظيمي » حسب مدرسة « إيلتون مايو » ) .

(ج) إن الإدارة في نظري هي تطبيق القوانين واللوائح وتوصيل التعليمات للتنفيذ ورفع أية اختناقات للرئيس .

(د) إن الإدارة في نظري هي مزيج بين « الإدارة العلمية » وبين فن إدارة الناس . . . إدارة « عملية » .

(هـ) إن الإدارة في نظري ليست « إدارة علمية » وليست « إدارة ناس » ولكنها « إدارة حضارة » . . خلق قيم عمل جديدة ، ودعم طاقات الابتكار ، وتحقيق الذات من أجل رفاهية الفرد .

#### ٩ - تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد :

( أ ) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنظمة لأن ذلك سيكون في مصلحة الأفراد .

( ب ) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة .

( ج ) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرفع الأمر للإدارة العليا برجاء النظر واتخاذ ما تراه مناسباً .

( د ) إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد آخذ حلاً وسطاً ، فلا بد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك .

(هـ) لا أرى أن هناك تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حيث يستلزم الأمر نسجها بعضهما في بعض :

#### ١٠ - مسؤولية وضع الأهداف :

- (أ) أنا أصليح شخص لوضع أهداف إدارتي .
- (ب) أساعد مرموسى فى وضع أهداف إدارتي :
- (ج) أحسن شخص لوضع أهداف إدارتي هو رئيسى .
- (د) أضع أهداف إدارتي باشتراك مرموسى .
- (هـ) أضع أهداف إدارتي بالاشتراك مع مرموسى ، فى ضوء من المشورة والفهم والاحترام المتبادل .

#### ١١ - النظرة للوقت :

- (أ) الوقت بالنسبة لى كالسيف إن لم تقطعه قطعك .
- (ب) الوقت كالهواء ليس له بداية ولا نهاية .
- (ج) الوقت لا قيمة له .
- (د) الوقت من ذهب . . . شىء وسط بين السيف والهواء .
- (هـ) الوقت استثمار نتائجه فى المستقبل .

#### ١٢ - معنى الوقت :

(أ) الوقت معناه « الآن » أو الحاضر Now or Never

(ب) الوقت معناه « الأمس » أو « الماضى » .

(ج) الوقت ليس له معنى .

(د) الوقت معناه الماضي والحاضر .

(هـ) الوقت معناه المستقبل والحاضر .

١٣ - مفهوم السلطة :

(أ) السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منصبه لاتخاذ قرارات تلزم الآخرين . فالأساس فيها إلزام الآخرين . ومعناها عملياً « الطاعة العمياء » من المرعوسين .

(ب) السلطة رضا المرعوسين عن تصرفات رئيس فالأساس فيها « القبول » من المرعوسين . ومعناها عملياً « حب » المرعوسين لرئيسهم والالتزام برأى الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفاً لرأيه .

(ج) السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً أن الشخص حاملها مجرد « أداة » أو « حامل رسالة » .

(د) السلطة هي الالتزام برأى الأغلبية فهي وسط بين « حق » الرئيس « وحب » المرعوسين والالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات . ومعناها عملياً الالتزام برأى الأغلبية لأن هذا هو رأيه أيضاً .

(هـ) السلطة هي الالتزام بمتطلبات الموقف بحيث لا تتم التضحية بأى عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة . إن السلطة معناها عملياً أن كل مرعوس « حر » فى حدود التزامه الأساسى بالأهداف .

وأن الالتزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر معارضة رأى الأغلبية .



١٤ - من هو المدير :

( أ ) المدير هو « صاحب السلطة » .

( ب ) المدير هو « الأخ الأكبر » .

( ج ) المدير « ساعى يريد » أو حامل رسالة .

( د ) المدير وسيط بين المنظمة والفرد .

( هـ ) المدير معلم .

١٥ - مفهوم التنظيم :

( أ ) التنظيم هو هيكل تنظيمي مصمم تصميماً رشيداً طبقاً لمتطلبات

العمل مبنى على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ التسلسل

الترامى ( المكدس الهرمى ) ووحدة السلطة الآمرة مع التحديد

الدقيق للاختصاصات والسلطات والعلاقات . . . حيث يتم

تسكين الأفراد فى المناصب طبقاً لاختصاصاتهم . إن العبرة بالتنظيم

الرسمى ( الذى يتقرر رسمياً ) .

( ب ) التنظيم هو علاقات بين أفراد حيث يكون الأساس هو تحقيق

الانسجام المتبادل . إن تحقيق الانسجام بين الأفراد هو الذى يحدد

كيفية تصميم الهيكل التنظيمى ، وبالتالي السلطات والاختصاصات .

فالعبرة إذن بالتنظيم غير الرسمى فلا يمكن إلغاء المجموعات غير

الرسمية بقرار وبالتالى يجب أن تكون تلك المجموعات نقطة

الانطلاق .

( ج ) التنظيم هو وسيلة اتصال لتوصيل التعليقات إلى أسفل والمعلومات

إلى أعلى .

(د) التنظيم نوعان : تنظيم رسمى وتنظيم غير رسمى . والتنظيم  
الرسمى تنظيم بيروقراطى يعتمد على التسلسل الرئاسى ووحدة  
السلطة الآمرة إلا أنه من الأهمية بمكان الاهتمام بالتنظيم غير  
الرسمى ، والأخير يفيد فى « جس نبض » الأول ولا يمكن  
الاستغناء عنهما .

(هـ) التنظيم هو نظام للتعاون منسق إرادياً حيث تكون روح الفريق  
هى الدعامة الأساسية للعلاقات العضوية فليس هناك تنظيم رسمى  
وتنظيم غير رسمى ، على اعتبار أن - الصراحة - والمصلحة  
المتبادلة بين الفرد والمنظمة كافية بوحدة الرؤية الكاملة للأفراد .  
إن العلاقات هى علاقات « عضوية » وليست علاقات ميكانيكية  
أو علاقات رئاسية ولا يستخدم التنظيم غير للرسمى لقياس نبض  
التنظيم الرسمى ، فليس هناك إلا تنظيم واحد يتم فيه صهر الجهود  
الفردية بشكل متكامل .

## ١٦ - أنواع العلاقات :

(أ) أفضل العلاقات فى المنظمة هى العلاقات الرئاسية ، فلا يسمح  
بالتعدي على الرؤساء المباشرين أو المرعوسين المباشرين . إن  
التدرج الهرمى أو التسلسل الرئاسى هو أحسن وسيلة لإحكام  
العلاقات فى أكبر المنظمات .

(ب) أفضل العلاقات فى المنظمة هى العلاقات التى تجعل من المنظمة  
« عائلة كبيرة سعيدة » ، وبالتالى من الممكن أن تكون فى أى  
اتجاه .

(ج) أفضل العلاقات هى أقل علاقات ممكنة فى أى اتجاه .

(د) أفضل العلاقات هي تلك التي تجمع بين العلاقات الرئاسية وفي نفس الوقت علاقات مقبولة بين أعضاء العائلة الكبيرة .

(هـ) أفضل العلاقات هي العلاقات « العضوية » Organic تلك العلاقات التي تكون نسيجاً واحداً أو وحدة واحدة مثل العلاقة بين رئيس فريق كرة القدم وعضو الفريق . . إن العلاقة هنا ليست « ميكانيكية » أو رئاسية ، كما أنها ليست علاقة أفقية ، ولكنها علاقة بين اثنين يكونان نسيجاً واحداً .

#### ١٧ - الاتصال :

(أ) أحب أن أعطي تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت .

(ب) أحب أن أستمع كثيراً إلى المرءوسين لأعرف ما يجري ، وبالتالي فاني أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التوضيح بالوقت .

(ج) لا أحب الكلام الكثير ، فالبعد عن الناس غنيمة .

(د) أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للناس للاشتراك فيما يجري ، بالإضافة إلى أن القرارات التي ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قراراتي بمفردي . وطبيعي فاني أعطي تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما قد اتحدث مع البعض في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف .

(هـ) أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للفهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية ، وطبيعي فاني أعطي

تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك سل  
واحد وأحياناً أنيطس مع شخص أو أكثر في محادثات طويلة  
طبقاً لمتطلبات الموقف .

#### ١٨ - الصراحة :

( أ ) إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين أجيبه بصراحة :  
إني أقول للأعور « أنت أعور » .

( ب ) إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين أجيبه بصراحة  
إلا إذا كان ذلك سيسبب مضايقته فأمتنع عن ذلك أو عند الضرورة  
القصوى « أضع السيم في طبق من عسل » علي الأقل .

( ج ) إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين أقول له « لا أدرى  
ومن قال لا أدرى فقد أفتى » .

( د ) إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين أقول له المزايا  
والعيوب ، وأجعله هو يختار : إني أقول له . . . . هذا من  
ناحية ومن ناحية أخرى فإن . . . . إنني أحب أن أمسك  
العصا من النصف لكي لا أسجن نفسي في رأي قلته .

( هـ ) إذا سألتني شخص عن رأيي في موضوع معين أجاوب أن أستمع  
بفهم وأجيب عنه بصراحة مبدئاً رأيي وأؤكد من أنه قد فهم رأيي  
وأفترض أنني بعد توضيح المزايا والعيوب حتى لو شعرت أن رأيي  
لن يعجبه .

## ١٩ - طريقة التحفيز :

(أ) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم بالعقاب أو بالمكافأة المادية .

(ب) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة « لا قننى ولا تغدبنى » .

(ج) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل أن تتركهم وشأنهم

(د) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو استخدام منهج « الجزرة والعصا » أو « القرش والعصا » فالقرش للمجد والعصا للمخطئ . « فالآلة تحتاج إلى زيت لكي تعمل » فالدنيا أخذ وعطاء

(هـ) إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير « روح الفريق الحق » حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها متسقة مع أهداف المنظمة . إن أحسن طريقة للتحفيز هي التي يشعر فيها الفرد أنه يعمل لنفسه فتجأحه يعنى نجاح المنظمة .

## ٢٠ - معالجة الخطأ :

(أ) إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو محاولة معرفة المخطئ وعقابه ليكون عبرة للآخرين .

(ب) إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو تبرير الخطأ على الأساس أن كلنا تقع في أخطاء وأن توقيع الأذى حرام .

(ج) إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعنى في مسؤولية . . . حيث أنه لا يستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضايا أو رفع مذكرة إلى أعلى لاتخاذ اللازم .



(د) إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو « عيب والتامس تقول علينا إيه » معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فإذا كان هناك خلاف في تفسيرها فأننى أحاول معرفة رأى الأغلبية باعتباره يمثل العرف والتقاليد المستقرة .

(هـ) إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ وليس المخطئ . فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضروري التعلم منها ووضع ضمانات لكي لا تتكرر مستقبلاً . وبالأحرى من ذلك فأننى أفرق بين الخطأ العضوى والخطأ الطارىء الخطأ الذى يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذى يحتاج إلى دهانات وقياسات .

## ٢١ - معالجة الصراع :

(أ) إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليقاتى أو رأيى على أنه عصيان ، فمن لم يكن معنا فهو علينا ، إننى أحالج هذا التصيان بقمعه فى الحال .

(ب) إننى أفهم معارضة أى شخص لتعليقاتى أو رأيى على أنه التقليل من مكانتى عنده ، إننى أحالج هذه المعارضة « بتبريدها » .

(ج) إننى أتنجب معارضة أى شخص لتعليقاتى أو رأيى فأحسن حل لآى مشكلة هو الابتعاد عنها .

(د) إننى أفهم معارضة أى شخص على أنه نوع من العصيان ونوع من التقليل من مكانتى . إننى أقوم بتوقيع العقاب بطريقة « غير رسمية » . ( أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه فى غير

حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقابه بموجب قرار كما لا يتم تجاهل العقاب .

( هـ ) إننى أفهم معارضة أى شخص على أنه نوع من نقص فى الفهم ، وبالتالي فأنى أحاول أن أستمع بفهم لعل عند الشخص المعارض رأياً سديداً أو فكرة جديدة أو أوضح له - فى شكل علاقة الأستاذ بطلبته - سبب وجاهة رأى . إننى أنظر إلى نفسى على أننى معلم . إن المكان الوحيد الذى لا توجد فيه معارضة هو القبور .

## ٢٢ - صفات شخصية :

- ( أ ) فى نظر الناس أنا شخص قاس إلى حد كبير .
- ( ب ) فى نظر الناس أنا شخص طيب إلى حد كبير .
- ( جـ ) فى نظر الناس أنا شخص موجود جسمانياً وغير موجود وجدانياً .
- ( د ) فى نظر الناس أنا شخص مثل كل الناس .
- ( هـ ) فى نظر الناس أنا شخص محترم نفسى وأحترم الناس أكون قاسياً عندما يتطلب الأمر القسوة وأكون طيباً عندما يتطلب الأمر أن أكون طيباً إن الناس تخشأن وتحننن :

## ٢٣ - نوع الخضوع :

- ( أ ) إننى أخضع لرأى الخاص .
- ( ب ) إننى أخضع لرأى الناس لأننى لا أستطيع أن أخالفهم .
- ( جـ ) إننى لا أعرف لمن أخضع .

(د) إنني أخضع لرأى الأغلبية لأن رأيهم هو رأيي .

(هـ) إنني أخضع لرأى الأغلبية إذا كان سليماً .

٢٤ - التعارض بين العمل ورغبات الناس :

(أ) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس فإذا كان لا بد بالتصحية الجزئية أضحى بالناس .

(ب) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس فإذا كان لا بد بالتصحية أضحى بالعمل .

(ج) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس وأحسن حل هو أن أنفذ الحد الأدنى الذي يخلى من المسؤولية .

(د) متطلبات العمل تتعارض مع رغبات الناس فإذا كان لا بد بالتصحية أضحى بجزء من متطلبات العمل وجزء من رغبات الناس .

(هـ) متطلبات العمل لا تتعارض مع رغبات الناس وبالتالي مطلوب نسجهما في بعضهما .

## إعرفه نفسك من خلال قراراتك في المشكلات

### مشكلة رقم (١) :

لديك وظيفة واحدة خالية وهناك خمسة أشخاص يستحقون الترقية :

١ - شخص أثبت بالتجربة أنه حقق إنتاجاً ولكن الناس ينظرون إليه على أنه شخص قاس لا يعطى اعتباراً كبيراً للعلاقات الإنسانية .

٢ - شخص يعرف الناس عنه أنه « طيب وابن حلال » والكل يحبونه لطيفته ويشعرون أن العمل معه مريح .

٣ - شخص يترك الناس في حالم ولا يعاقب أي شخص إلا إذا كان سيعاقب هو نتيجة تلك الأخطاء .

٤ - شخص يقال عنه إنه « إنسان عمل » يهتم بتحقيق معدلات إنتاج مقبولة وتحقيق علاقات إنسانية مقبولة في نفس الوقت .

٥ - شخص يقال عنه إنه « إنسان محترم » يحترم نفسه كمدخل لإحترام الآخرين له . إنه يكون قاسياً عندما يتطلب الأمر القسوة طبقاً لمتطلبات العمل ويكون طيباً عندما يتطلب الأمر الطيبة .

### مشكلة رقم (٢) :

وقع خطأ من شخص كان يظهر في الفترة الأخيرة إهمالاً وغباء .

١ - توقع الجزاء نتيجة للإهمال والغباء على الشخص المخطئ ليكون عبرة لغيره من الناس .

٢ - تتحكم في نفسك لتثبت لنفسك وللناس أنك شخص قادر على ضبط النفس مبرراً الخطأ على أساس أن كلامنا معرض للخطأ .

٣ - تنغاضي عن الموضوع تماماً ما دام لا يعرضك للمستولية وإلا فالأمر يرفع للإدارة الأعلى لاتخاذ اللازم أو يحول للشئون القانونية.

٤ - تطلب الشخص وتسمع منه سبب الخطأ وتوقع عليه الجزاء في ضوء ما استقر عليه العرف والتقاليد واللوائح بالنسبة لهذه الحالة ، وإذا كانت اللوائح غير واضحة يتم معرفة رأى الأغلبية.. بحيث يكون الجزاء على قدر الخطأ:

٥ - تطلب للشخص وتسمع منه سبب الخطأ ونتم بعمل ضمانات لعدم تكرار الأخطاء على اعتباره أن الأخطاء ناتجة من سوء فهم وتميز بين متطلبات العمل الموضوعية ولا تنازل فيها وإذا كان رأيك مخالفاً لرأى الأغلبية فانك تحاول أن تكون معلماً يحترم رأى الآخرين وإن كانت آراؤهم مخالفة لرأيه .

### مشكلة رقم (٣) :

أخبرك أحد الموظفين أن سكرتيرك أو مدير مكتبك يبحث دائماً عن وسائل يقلل بها من قدرتك أمام رئيسك وزملائك :

١ - تأخذ حنوك من السكرتير وتحاول التخلص منه في أول فرصة ممكنة .

٢ - تهون على الموظف الذي أخبرك وتشرح له أن ذلك يمكن أن يحدث على اعتبار أنك شخص لا تؤذى وبالتالي فليس هناك من شخص يحاول الأذى بك .

٣ - لا يهيك الموضوع لأنه كلام لا يمكن إثباته ولأن الأفضل جعل « الكلاب النائمة نائمة » .

٣ - تتصل بسكرتيرك لتعرف سبب تصرفه ولكنك لا تظهر غضباً وتجعل من الواضح أن ذلك لن يتكرر مرة أخرى . إنك لا تذكر له اسم الشخص الذى أخبرك .

٤ - تفهم أولاً - من الموظف الذى أخبرك - الموقف أو المواقف التى حدثت فيها هذه التصرفات ونوع تلك الوسائل ومع من وكيف ، قبل اتخاذ أى قرار أو تصرف ، على اعتبار أنه من الممكن أن يكون هو على حق وإلا فإن « الصراحة » و « المواجهة » بين من أخبرك وبين سكرتيرك تكون هى الثبيل بعد فهم الظروف الكاملة من الشخص الذى قام بتوصيل النبوة .

#### مشكلة رقم (٤) :

لديك اثنان من الموظفين يستحقان الترقية فى الوقت الذى توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة .

- ١ - تختار الشخص الذى تعتقد أنه كفء فى الإنتاج .
- ٢ - تختار الشخص الذى يحقق الانسجام مع المجموعة .
- ٣ - ترفع الموضوع إلى جهة أعلى للنظر .
- ٤ - تشكل لجنة لدراسة الموضوع وتأخذ بقرارها .
- ٥ - تطلب دراسة موضوعية عن كل منهما من حيث الكفاءة والانسجام وتدرس متطلبات الوظيفة وتتخذ قرارك مع الاستشارة بمن تثق فى علمهم .

مشكلة رقم (٥) :

علمت أن أحد زملائك يعيش في الخطيئة ويلعب القمار .

١ - توجه إليه كلاماً شديداً وتعامله بقسوة لكي يتراجع عن فعلته المشينة .

٢ - تحاول أن تتكلم معه بشكل مخفف دون محاولة لإحراجه وزيادة الطين بلة لعل هذه الطريقة الودية تجعله يتراجع .

٣ - تتجنب مناقشة الموضوع معه وكأنك لا تعلم ، أو أن الأمر لا يهمك .

٤ - « تجس نبض » زملائك لمعرفة ما إذا كانوا يعرفون ، وما رأيهم في الموضوع وتتصرف في ضوء ما يستقر عليه الرأي فإذا استقر الرأي على مواجهته فانك تتكلم معه بطريقة ودية .

٥ - تحاول أن تتأكد - ممن أخبرك أولاً - أن الكلام المنقول إليك صحيحاً وأيضاً درجة الإدمان وبداية هذا الاتجاه . ثم تحاول أن تتكلم مع الزميل لتفهم وجهة نظره والمشكلات الحقيقية التي يعاني منها .

( للمناقشة : ماذا يكون رأيك لم كان الزميل مرعوساً ، لو كان رئيساً )

مشكلة رقم (٦) :

لقد تم تعيينك في منصب جديد . وقد لاحظت أن أحد المرعوسين يتكلم معك بطريقة عدائية . وتعرف أنه كان يأمل أن يشغل هو هذا المنصب .

١ - تراقب تصرفاته وتأخذ حذرَكَ منه ومن غيره .

- ٢ - تستنتج أنه غير ناضج عاطفياً وتبرر له طريقته العدائية على أنها شئ طبيعي .
- ٣ - تتجاهل العداء تماماً كأنه غير موجود فالزمن كفيف لحل تلك المشكلة .
- ٤ - تسأل الناس من حولك عن سبب عدائه وتشرك بعضهم في أخذ موقف معين .
- ٥ - تتأني في التصرف لكي تتأكد أن العداء ليس مجرد اضطراب عارض ولكنه « اتجاه سلوكي » وبعدها تجلس معه وتضع « جميع الكروت على الطاولة » على أن أساس أن المصارحة والاحترام المتبادل سيحققان النتيجة المرجوة .

#### مشكلة رقم (٧) :

تأمرت عليك الظروف ووضعتك مضطراً لترعى مجموعة أطفال في أعمار متقاربة وقام أحدهم بضرب آخر وأردت استعادة النظام .

- ١ - تصفع الطفل المشاكس .
- ٢ - تبرد الموقف عن طريق تهدئة الشخص المضروب .
- ٣ - تتركهم وشأنهم طالما لم تحدث جروح لأحدهم .
- ٤ - تجعل الأغلبية تحكم على ما يجب عمله وتنفذ رأى الأغلبية .
- ٥ - تدرس الموقف جيداً لمعرفة الظروف التي أدت إلى الضرب « وهل هو عن عمد أو لا وما هي علاقة المضروب بالذي ضرب . . . إلخ مع جعل الأخير يشرح أو يفهم معرفة الضرر الذي يمكن أن يحدث نتيجة لمثل هذا السلوك .



دعاء مطبق على الحافظ في بروائ : -

١ - اللهم أعطني الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره . . .

٢ - اللهم أعطني الهدوء لقبول ما لا يمكن تغييره .

٣ - اللهم إني لا أريد إلا أن أكل عيش .

٤ - اللهم أعطني الشجاعة لتغيير ما يمكنني تغييره .

وأعطني الهدوء لقبول ما لا يمكنني تغييره

وأعطني الحكمة للتمييز بين هذا وذاك .

٥ - اللهم أعطني الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره .

وأعطني الهدوء لقبول ما لا يمكن تغييره

وأعطني الحكمة للتمييز بين هذا وذاك .

## المعضلة الإدارية

- محورا العملية الإدارية
- أين المعضلة الإدارية؟
- مدخل « الإدارة العلمية » لحل  
المعضلة الإدارية
- مدخل « المدرسة السلوكية »  
لحل المعضلة الإدارية
- « النمط التركي » و « النمط  
الفرنسي
- الدراسات المعاصرة التي تصدت  
لحل المعضلة الإدارية
- أنماط حل المعضلة الإدارية في  
هذه الدراسة
- مفهوم « النمط » وأبعاده
- ما معنى « فعال » ؟ وما الفرق  
بينها وبين « ناجح »



## محورا العملية الادارية

« الإدارة » Management هي ذلك العضو في « المؤسسة »<sup>(١)</sup> المسئول عن تحقيق المهام أو النتائج التي وجدت من أجلها تلك « المؤسسة ». سواء أكانت شركة أو مصلحة أو جمعية أو مدرسة أو مستشفى أو وزارة .... إلخ . فالإدارة مسئولة تحقيق أفضل النتائج بأكثر الطرق من خلال أشخاص .. ولا يمكن تصور وجود إدارة - في أى مؤسسة - دون مهام أو نتائج مطلوب تحقيقها بصرف النظر عن نوع تلك المهام أو النتائج . كما لا يمكن تصور وجود إدارة دون أشخاص يقومون بتحقيق المهام أو النتائج المطلوبة .

وعلى ذلك فنحن نتصور أن هناك محورين للعملية الإدارية :

المحور الأول : المهام المطلوب تحقيقها .

المحور الثاني : الأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام أو النتائج من خلالهم .

إن هذين المحورين ( المهام والأشخاص ) واضحان للدرجة أنك إذا سألت أى شخص على علم بسيط بالإدارة فغالبا ما يقول لك ما مهمتنا أن

---

(١) نستخدم كلمة « مؤسسة » هنا بأوسع معنى لها : فهي أى شيء « مؤسس » موجود منظمة المجتمع ، فهي عضو من أعضاء المجتمع لتحقيق أهدافه . والمؤسسة - بهذا المعنى - يمكن أن تكون منشأة فردية أو شركة توصية أو مساهمة أو عامة . . . أو مصلحة أو هيئة أو مدرسة أو جامعة أو مستشفى أو وزارة . . . وتعطى صفة للمؤسسة على حسب نوعها فهناك مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو دستورية . . . إلخ . إنها مصطلح يقابل في اللغة الإنجليزية "institution"

الإدارة هي : « تنفيذ أعمال من خلال أشخاص آخرين » (١) .

هذا وتختلف المهام باختلاف المؤسسة أو جزء منها فقد تكون المهام إنتاج سلع أو بيع سلع أو تقديم خدمة بحيث يتم تحقيق ربح أو تحقيق أقل التكاليف على حسب نوع المؤسسة أو المنظمة التي يتم إدارتها . . .

ولذا كان من الضروري وجود نتائج أو مهام مطلوب تحقيقها في أي منظمة ولا يمكن تصور وجود منظمة بدون ذلك فانه من الضروري وجود أشخاص أيضاً فليس هناك منظمة بدون أشخاص . صحيح أنه من الممكن ، وقد يكون من المرغوب أحياناً إحلال الآلات محل الأشخاص ، ولكننا لن نستطيع أن نلغي الأشخاص كلية (٢) .

### أين « المعضلة » الادارية ؟

إن المشكلة - إذن - تصبح كيفية نسج الأشخاص مع المهام : فبدون أشخاص ليس هناك مهام ، وبدون مهام ليس هناك أشخاص . ويصبح من الضروري الاهتمام بالأشخاص والاهتمام بالمهام أو بالعمل المطلوب تنفيذه .

إن المدير لو اهتم بالأشخاص دون المهام فانه لن يحقق شيئاً ، وإذا اهتم بالمهام دون الأشخاص فانه لن يحقق شيئاً ولكنه يجب أن يهتم بهذا وذاك .

وهنا تكمن المعضلة The Dilemma

(١) من التعاريف التقليدية في الإدارة والتي انتشرت في بداية النصف الثاني من القرن العشرين يقول « كونتز وبذميل » إن « الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين »  
 ترجمته : إدارة هي تنفيذ الأشياء من خلال أشخاص آخرين  
 Management is getting things done through people  
 انظر كتابه : Koontz : The Principles of Management.

(٢) في الخيال أو في حالات خاصة جداً أو ربما سيكون ذلك شيء يتصف بمستقبل لن نعرفه في زماننا .

إن « المعضلة » هنا هي « كيف » نهتم بالأشخاص وكيف « نهتم » بالمهام أو بالعمل .  
والأهم - بطبيعة الحال - كيف ننسج هذين الاهتمامين في بعضهما البعض .

إن الفرق الذي نتكلم عنه ليس فرقاً بين حالة اهتمام وحالة عدم اهتمام ،  
ولكن الفرق الذي نتكلم عنه هو درجة الاهتمام لكل من العمل والأشخاص وكيفية  
نسج هذين الاهتمامين في بعضهما البعض . وهي مشكلة ليست سهلة الحل وهذا  
نسبها « معضلة » .

خذ مثلاً الأب الذي يأمر ابنه بأن يستذكر دروسه بعد أن وفر له  
مكان الدراسة وحدد له عدد ساعات الدراسة ومواعيدها وطريقة المذاكرة  
وجدولها . . . إلخ . والأب الذي وفر لابنه الكتاب وهياً له جواً ودياً  
مريحاً في المنزل يشجع على المذاكرة . . . إلخ . الأب الأول مهم  
« بالمذاكرة » و « الإبن » والأب الثاني مهم « بالمذاكرة » و « الابن » .  
ولكن كلا منهما يختلف في درجة إهتمامه بكل عنصر وفي الطريقة التي يسج بها  
الاهتمامين . إسأل نفسك أي الوالدين يحقق « النتيجة » ؟ .

ولنفرض أن هذا الأب مدير مدرسة أو عميد كلية فما هي درجة  
الاهتمام التي يجب أن يعطيها للمهام ودرجة الاهتمام التي يجب أن يعطيها  
للأشخاص ( الأساتذة والعاملين ) وكيف ينسج هذين الاهتمامين في بعضهما  
البعض ؟

إن المعضلة ناشئة من أن المدير إذا أعطى اهتماماً للعمل أدخل مع اهتمامه  
للأشخاص فإن « الأشخاص » ربما ينظرون إليه على أنه « جلد أكره من  
اللازم » أو « قاس » أو « شديد » وربما « دكتاتور » . وبذلك فهم قد يخطونه  
أقل قدر ممكن من العمل وقد يتمرّدون عليه . . . فيفشل في تحقيق ما أراد  
تحقيقه .

وإذا أعطى اهتماماً للأشخاص أحمل من اهتمامه للعمل وكل شخص يختلف عن غيره في حاجاته ... فإن الأشخاص ربما ينظرون إليه على أنه « طيب أكثر من اللازم » أو « ديمقراطي أكثر من اللازم » أو حتى « عيب » . وبذلك فقد لا ينفذون العمل بكفاءة أو لا ينفذونه على الإطلاق . . . . . فيفشل في تحقيق ما أراد تحقيقه .

إننا إذا سألنا أى مدير عن طريقته ( أى نمطه ) في الإدارة قال : أنا طريقتى مختلفة : أنا أهتم بالمهام ( أو بالعمل ) قدر اهتمامى بالأشخاص ، وفي الواقع العملى قد يكون الأمر مختلفاً وغالباً ما يكون مختلفاً . وبالتالي فلا بد من أداة لتحليل طريقة ( نمط ) المدير في الإدارة لكي يتخذ هو اللازم بشأنها يغير ما يريد ويستطيع تغييره . وهذا هو ما نحاوله في كتابنا هذا .

### مدخل الإدارة العلمية لحل المعضلة الإدارية

إن هذه المشكلة الواقعية قد دفعت الكثيرين من رجال الفكر إلى التصدى لها . . . وربما يكون أول شخص تصدى لهذه المشكلة بشكل علمى هو « فريدريك تايلور » ( ١٩١١ ) بطريقته التى سميت طريقة « الإدارة العلمية » . Scientific Management حيث يحل العلم ( قواعد ومبادئ علمية ) محل قواعد الخبرة السابقة Rules of thumb التى سادت في ظل الإدارة التقليدية Traditional Management .

لقد كانت المشكلة التى تصدى لها « تايلور » هى كيف يمكن الحصول على أكبر رفاية ممكنة لصاحب العمل ( ممثلة في الإدارة ) مصحوبة بالتعبير رفاية ممكنة للعامل . . . . أى أن المشكلة كيف يمكن « تحقيق النتائج المطلوبة من الإدارة » مع تحقيق رفاية « الأشخاص » الذين مستحق تلك النتائج من خلاهم . لقد قال تايلور « إن ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال

بخلاف أى شئ آخر هو أجور مرتفعة وإن ما يطلبه أصحاب الأعمال من علم بخلاف أى شئ آخر هو انخفاض تكلفة العمل . . . وإن غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الإدارة أو جودتها .

لقد كان الحل الذى نادى به تايلور فصل التخطيط عن التنفيذ على أساس أن تقوم الإدارة بالتخطيط والرقابة . لقد قال « تايلور » : « أهم عنصر فى الإدارة هو فكرة الوظيفة ، فعمل كل عامل يخطط تحديداً كاملاً بواسطة الإدارة يوماً مقدماً على الأكل » لقد أراد تايلور أن يخطط للعمل تحديداً دقيقاً وبارشادات دقيقة فقال : « وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة فى تفصيل العمل المطلوب منه » وطالب بتوفير الوقت على أساس أن « أسرع طريقة لتنفيذ أى عمل تم عن طريق الوقت المفقود أو المعبى » . كما طالب تايلور بضرورة عمل معايير محددة يتم القياس على أساسها والرقابة فى حدودها . . . إلى غير ذلك <sup>(١)</sup> .

لقد أصبح الكثيرون ينادون بهذه الطريقة « الإدارة العلمية » وأصبحت هناك مدرسة فكرية لها أنصارها وكتابتها وكتبها ... فجاء « جلبرت » ووضع كيفية دراسة الزمن والحركة للوصول إلى « تحسين طريقة إنجاز العمل » وجاء « جانت » بخرائطه المشهورة باسمه : خريطة للآلة وخريطة للعامل وخريطة للتحميل . . . إلخ .

وجاء « فايول » الفرنسى وتوج مدرسة « الإدارة العلمية » بمبادئه الشهيرة ( الأربعة عشر ) وأصبحت هذه المبادئ بمثابة حقائق أساسية لا يجوز الحياد

(١) لتوسع راجع كتاب الإدارة للمؤلف طبع ١٩٧٦ أو الأفضل - كما كان ذلك مكناً - قراءة كتاب تايلور نفسه بعنوان الإدارة العلمية الذى يحوى كتابته الأصلية : إدارة الورشة ، مبادئ الإدارة العلمية ، شهادة « أمام لجنة خاصة من الكونغرس الأمريكى » Taylor : Scientific Management.



عنها وطبيعى أن يكون التركيز على تقسيم العمل للاستفادة من التخصص ومن ضرورة اجتناب النظم والوائح ، وعدم الإخلال بها واتباع مبدأ وحدة السلطة الآمرة ( يتلقى الشخص الأوامر من شخص واحد ) ومن ضرورة الالتزام بالتسلسل الرئاسى والتدرج الهرمى وتركيز السلطة فى أعلى شخص وإن كان من الضرورى تفويضها كل حسب مسئوليته وضرورة دفع مرتبات عادلة للموظفين على أساس أن ذلك أساس التحفيز والمساواة فى المعاملة ، وإن كان قد طالب بأن يراعى المدير فى التفكير وفى التنفيذ وفى تحقيق روح الفريق على أساس أن الاتحاد قوة (١) .

إن مدرسة « الإدارة العلمية » Scientific Management School تدور حول كيفية تخطيط العمل ورقابته من أجل تحقيق الكفاءة Efficiency فى استخدام الموارد ، وعلى العاملين أن ذلك سيجقق الرضا : رضا الأفراد . إن الكفاءة فى العمل تحقق رضا الأفراد .

### مدخل المدرسة السلوكية فى حل المعضلة الادارية

ولكن الفكر الإدارى اتخذ انجاءاً مختلفاً فى الثلاثينيات . فقد أظهرت أبحاث « هاوثورن » فى « ويسترن إليكتريك » أن الكفاءة فى العمل ربما تنبع عن طريق آخر غير طريق « الإدارة العلمية » . عن طريق « السلوك » .

إن العبرة - فى ظل هذه المدرسة الفكرية - « بالفرد » وليس « بالوظيفة » : قال تايلور إن « أهم عنصر فى الإدارة هى فكرة الوظيفة » ( إن نجاح التمثيلية - فى نظر هذه المدرسة الفكرية الجديدة - « يتوقف على نجاح

(١) مجموع مطبع كتيب للإدارة لمؤلف طبة ١٩٧٦ والأفضل بالطبع الرجوع للنسخة الأصلية لمؤلفهاول :

الممثلين . وإن العناية بالفرد . . بحاجاته ودوافعه تحقق الكفاءة أكثر مما يحققه تصميم طريقة العمل ( إيلتون مايو ) . وإن حاجات الفرد ليست مطلية وأنه من الضروري معرفة « هيراركية الحاجات » لكل فرد ( « مازلو » ) وإشباعها . إن تصميم طريقة العمل متحد من الابتكار والطاقت الخلاقة . . . أعط الناس حاجاتهم تجددهم ينطلقون . . . وفي ظل هذه المدرسة الفكرية — لا يجب أن يتم تكليف الفرد للمنصب ولكن من الضروري أن يكون التكليف متبادلا . . من الضروري تحقيق عملية « انصهار » للفرد مع المنظمة ( أرجيرس ) .

إن « المدرسة السلوكية » Behavioral School تدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفاءة في العمل . . . في كلمة واحدة : إن رضا الأفراد يحقق الكفاءة في العمل .

وبينما كانت نتائج التجارب الأولى التي بنيت عليها المدرسة السلوكية فيما بعد مجرد صدفة إلا أن ظهور ما أسماه حينئذ « بالنور العظيم » — أهمية الفرد كإنسان — قد أخذت تلغى الاتجاه الجديد بأنه ليس هناك تصميم أمثل لطريقة العمل . فالأفراد مختلفون في دوافعهم وفي حاجاتهم وإن المسألة هي كيفية إدارة الناس وليست إدارة العمل .

واضح من هذا الاستعراض السريع للفكر الإداري أن هناك اتجاهين أساسيين : اتجاه يهتم بالعمل أكبر من اهتمامه بالناس ، واتجاه يهتم بالناس أكبر من اهتمامه بالعمل .

## « النمط التركي » و « النمط الفرنسي »

إن تاريخ البشرية مليء بملامح القادة أو الحكام الذين انحازوا إلى محور واحد من مجاور المعضلة الإدارية . فنحن نسمع كثيراً عن أن هذا الحاكم أو ذاك كان « دكتاتوراً » Dictator أو « أتوقراطياً » Autocrat أو « مستبداً » وقد يقال إنه مستبد عادل أو مستبد خير Benevolent Autocrat لأن استبداده كان في مصلحة الجميع . . كما نسمع على الطرف الآخر أن الحاكم فلان « ديمقراطي » Democrat أو أنه « طيب » أو أنه طيب أكثر من اللازم بمعنى ضعيف .

إن أحد للكتب المشهورة والتي لا يمكن أن يخاطر بعدم قراءته طالب العلوم السياسية كتاب « الأمير » The Prince « لميكافيللي » Machiavelli ( عام ١٥٣٢ ) والذي بالرغم من صغر حجمه ( حوالى ١٠٠ صفحة من الحجم الصغير ) يعتبر من أشهر الدراسات التحليلية - حتى اليوم - التي تنص على لاستراتيجية وأما لب « السيطرة السياسية » والحفاظ عليها . إن الكثيرين يعتبرون أنه دليل موجز لكل من يريد أن يحصل على - أو يريد من - قوته السياسية . كما يعتبرون ميكافيللي مؤسس علم السياسة . إن الكتاب - في الواقع - إرشادات في كيفية الحكم ؛ في طريقة إدولة الدولة .

وقد طبع « ميكافيللي » أفكاره على الكثيرين . فمن عباراته المشهورة « الغاية تبرر الوسيلة » ومنها أيضاً : أن الشخص الذي يريد أن يكون « جيداً » good يجب أن يتعلم كيف لا يكون كذلك ، يجب أن يتعلم متى يستخدم تلك المعرفة ومتى لا يستخدمها . . . كما أن الأمير يجب ألا يخاف « الجاسوسية » طالما كان محبوباً ولكن إذا كان الناس لا يحبونه فإنه يجب أن يخاف كل شخص وكل شيء . .

لقد أثار ميكافيللى مساوئاً مهماً : ما هو الأفضل : تكوين علاقة قلبية على الحب ( القوة الشخصية ) أم على الخوف ( قوة المنصب ) . إنه يقول إنه الأفضل أن تكون مبنية على الإثنين : يحبه الناس ويخشونه . وإذا كان لا يمكن تحقيق الاثنين معاً فإن العلاقة المبنية على الحب ستكون متقلبة Retaliation . ومن ناحية أخرى يقول ميكافيللى إن العلاقة المبنية على الخوف تدوم لمدة أكبر لأن الفرد لا بد أن يكون راغباً في دفع الثمن قبل إنهاء العلاقة . إن هذا مفهوم صعب قبوله من الكثيرين ولكنه دور ضرورى للمدير لإحداث انضباط للناس يحبهم على أساس « أن الذى يحبك قد يجعلك تبكى » . على أنه من الضرورى - يحذر ميكافيللى - أن ينقلب الخوف إلى كراهية لأن ذلك يؤدي إلى الأخذ بالثأر أو بالثورة أحياناً .

ولقد كتب أحد الباحثين فى التاريخ الذين درسوا « ميكافيللى » إن تاريخ الحكومات يوضح أن هناك طريقتين للإدارة (١) أمير ومجموعة من الخدم Prince and Servants الذين يسيرون فى حكم البلاد كوزراء برغته وبموافقته (٢) أمير و « بارونات » Prince and Barons حيث يحتفظ « البارونات » بكرامتهم تلك من قديم الزمن وبالوراثة وليس كمجرد منحة من الأمير (٣) .

إن هاتين الطريقتين ( النمطين ) فى الإدارة يمكن ملاحظتهما فى الحكومة التركية والحكومة الفرنسية فى العصور الوسطى . فلقد كانت تركيزاً كلياً على حكومة « بلورد » واحد وكان الآخرون يخدمونه له . لقد قسم « اللورد »

(١) صدر كتاب « الأمير » عام ١٥٣٢ بعد « سنوات من موت ميكافيللى .

Machiavelli, The Prince

Jay : Management and Machiavelli.

المملكة كلها إلى مقاطعات وبعث بالإداريين إلى تلك المقاطعات ، يقوم بتغييرهم كما يشاء . أما ملك فرنسا فقد كان بين مجموعة مستقر من « اللوردات » — معترف بهم من تابعيهم ومحبوبين منهم — ولا يستطيع الملك أن يخلع أحده « اللوردات » إلا إذا أراد الدخول في مخاطرة كبيرة .

إن التاريخ يوضح لنا « نمطين » من الإدارة :

النمط التركي Turkish style والنمط الفرنسى Frankish style  
إذا جاز التعبير . ومن الملاحظ — في المصور الوسطى — مثلاً أنه عندما كان الملك قوياً كان « البارونات » ضعفاء ، وعندما كان الملك ضعيفاً كان « البارونات » أقوياء <sup>(١)</sup> .

إن شيوع « النمط التركي » ما زال معروفاً في كثير من البلاد : حيث نسمع أن هذا المدير « تركي » أو أن والده « تركي » . إن ذلك يشير إلى نمط معين من أنماط الإدارة .

وكلمة « نمط تركي » تعطي انطباعاً واضحاً عند الكثيرين . إن الناس ينظرون إلى هذا الشخص على أنه « جاد » واهتمامه قليل « بالعلاقات الإنسانية » . إن الناس ينظرون إليه على أنه شخص « قاس » أو « شديد » وربما « شديد جداً » ولا يعرف أبوه . إن البعض ينظر إليه على أنه « دكتاتور » أو مستبد . . لأنهم يخافونه وغالباً ما لا يحبونه .

وعلى النقيض من هذا النمط نجد نمطاً آخر هو نمط الرجل الذي يعطي اهتماماً أعلى للإنسان وللعلاقات الإنسانية ويكون معيلاً لو قال الناس عنه « إنه رجل طيب » وعادة ما يضيفون لها كلمة « ابن حلال » . . لأنه يهتم



• دراسة جامعة «ميتشيجان» Michigan (أمريكا) عن  
Style Continuum

• دراسة جامعة «هارفارد» Harvard (أمريكا) عن «أنواع  
قيادات المجموعات Group Leader Types وفي ضوء تلك الدراسات  
قام البعض «بالسحب» على المعرفة التي وردت بتلك الدراسات مثل :

• «روبرت بليك» و «جيمس موتون» Blake and Mouton عن  
The Managerial Grid. «الشبكة الإدارية»

• «وليام ريدن» Reddin في جامعة «نيو برنزيك» New Brunswick  
(كندا) عن : «الشبكة الإدارية ثلاثية الأبعاد» The Tri-Dimensional Grid

• «رئيس لايكترت» Likert : نظم الإدارة  
Management Systems

وفيا يلي فكرة مختصرة عن كل من هذه الدراسات :

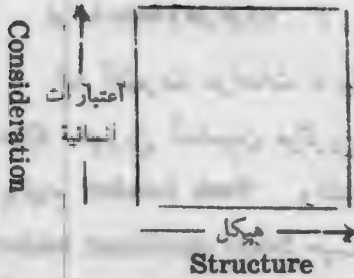
دراسة جامعة «أوهايو» :

ربما تكون أكثر دراسات القيادة شمولاً ودقة في العالم الدراسة التي تمت  
بإشراف «كارول شارتل» Carroll Shartle في جامعة أوهايو  
Ohio في أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات حيث تم نشر الدراسة  
بمعرفة مكتب بحوث الأعمال Bureau of Business Research .  
لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه بشكل  
مفيد إلى عاملين مستقلين :

١ - إنشاء هيكل Initiate Structure حيث الاهتمام بخطط العمل  
وتنظيمه والمهام .

٢ - اعتبارات إنسانية Consideration حيث الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات .

وقد أثبتت الدراسات أن متغيرات « الهيكل » و « الاعتبارات الإنسانية » تمثل ٨٥ ٪ من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة .

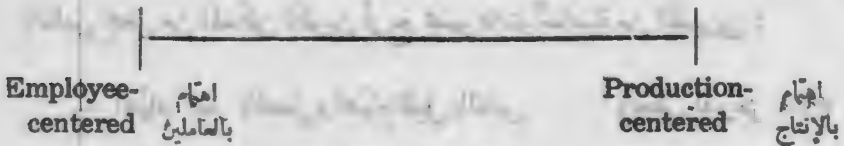


وتعتبر هذه الدراسة هي الأساس الذي بنى عليه الكثيرون نظرياتهم بعد ذلك . حيث أن المحورين الأساسيين يسمحان بوجود أربعة أنماط :

اهتمام كبير بالهيكل  
اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية  
اهتمام قليل بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية  
اهتمام كبير بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية

دراسة جامعة « ميتشيجان » :

بدأت جامعة « ميتشيجان » في عام ١٩٤٧ (مركز بحوث الاستقصاء) في دراسة شاملة عن « القيادة » . وكانت النتيجة الأساسية من الدراسة هي وجود محور واحد طرفه الاهتمام بالإنتاج والمحور الثاني الاهتمام بالموظفين .



وطبيعي أن كثيراً من المديرين يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذاك .



إن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس . لاحظ أن هذه الفكرة مختلفة عن فكرة جامعة أو هايو ولو أن جامعة ميشيجان عدلت أخيراً من فكرتها لتقارب فكرة جامعة أو هايو .

#### دراسة جامعة « هارفارد » :

لقد أظهرت دراسات « بيلز » Bales في جامعة « هارفارد » أن هناك محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير : فهناك المدير المعنى بالمهام Task Leader والمدير المعنى بالتواحيم الاجتماعية العاطفية Socio emotional leader حيث يركز الأول على إعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل ، بينما يركز الثاني على جعل الظروف المحيطة أكثر سهولة ويسراً بالنسبة للعاملين . إن المدير — على حد نتائج هذه الدراسة — إما هذا وإما ذاك :



Socioemotional Leader



Task leader

دراسة « روبرت بليك » و « جيمس مونتون » : Blake and Mouton

في كتابهما « الشبكة الإدارية » : The Managerial Grid.

إن وجود محوري العضلة الإدارية : الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

- اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس (يعطى له رمز ٩,١)
- اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل (يعطى له رمز ١,٩)
- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس (يعطى له رمز ١,١)

— اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس (يعطى له رمز ٩,٩) ولكن « بليك » و « موتون » يقولان إن هناك نمطاً خامساً في الوسط :

— اهتمام وسط بالعمل واهتمام وسط بالناس (يعطى له رمز ٥,٥)

إن هذا النمط الخامس هو الإضافة التي يتميز بها « بليك » و « موتون ». ومن أهم أفكارهما أن المدير الذي يهتم اهتماماً كبيراً بالناس واهتماماً كبيراً بالعمل هو أفضل المديرين على الإطلاق .

ولكننا نرى أن « الفاعلية » مرتبطة إلى حد ما بالمواقف أو الظروف وبالتالي فليس هناك نمط نموذجي لكل الظروف .

دراسة « وليام ريدن » Reddin في كتابه « الفاعلية الإدارية :

**Managerial Effectiveness**

اعتماداً على فكرته الأساسية « الشبكة الإدارية ذات الأبعاد الثلاثة »

**The Tri-Dimensional Grid**

إن وجود محوري المعضلة الإدارية . الاهتمام بالعمل أو بالمهام والاهتمام بالناس يجعل من الممكن تكوين أربع مجموعات أساسية من المديرين :

— اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس

( يعطى له اسماً : المتفاني في العمل النص الأصلي Dedicated )

— اهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل

( يعطى له اسم : المرتبط بالناس النص الأصلي Related )

— اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس  
( Seperated : النص الأصلي : المنفصل يعطى له اسم :

— اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس  
( Integrated : النص الأصلي : المتكامل يعطى له اسم :

ولكن — وهذه هي إضافته الأساسية — هناك ثلاثة أبعاد لهذه الشبكة الإدارية : البعد الأول هو النمط الأساسي والبعد الثاني هو النمط الأقل فاعلية والبعد الثالث هو النمط الأكثر فاعلية . وعلى ذلك فكل نمط من أنماط المديرين المذكورين أعلاه يمكن أن يكون فعالاً أو غير فعال حسب الموقف وبالتالي توجد ثمانية أنماط : أربعة أنماط فعالة وأربعة أنماط غير فعالة :

وبالرغم من ارتباط « الفاعلية » بالمواقف إلا أننا نرى أيضاً أن الدراسة بهذه الشكل غير مفيدة عملياً وإن كانت ذات فائدة أكاديمية .

دراسة « رنيس لايكترت » : Rensis Likert

في كتابيه « المنظمة الإنسانية » و « أنماط جديدة للإدارة » (١) .

وجد « رنيس لايكترت » وزملاؤه في « معهد البحث الاجتماعي » بجامعة « ميتشيجان » في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة  
“Management Systems”

نظام إدارة رقم ١ : حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين وبالتالي لمعظم القرارات من الرئيس ويعمل خوفاً من العقاب . والرقابة تكون قوية من أعلى .

نظام إدارة رقم ٢ : حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين «السيد والمخادم» ومعظم القرارات تتخذ من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد . ويعمل المرؤوس متوقفاً المكافأة أو العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

نظام إدارة رقم ٣ : حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس . فحيث السياسات العامة توضع في أعلى المستويات فإنه يسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الأدنى في ضوء تلك السياسات العامة . الاتصال ذو اتجاهين : أسفل وأعلى . الثواب والعقاب أحياناً لتحفيز المرؤوسين : تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين إحساس معقول بالمسئولية في أعلى وأدنى المستويات من الممكن وجود « تنظيم غير رسمي » يدعم التنظيم الرسمي أو يعرقله .

نظام إدارة رقم ٤ : حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين . اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية ( بين رئيس ومرؤوس ) ولكن في أى اتجاه . إن التحفيز ينتج أساساً من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسئولية . الرقابة ذاتية أكثر منها رقابة رئاسية .

التنظيم غير الرسمي هو ذاته التنظيم الرسمي غالباً . إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة .

دراسة «هرسى» و«بلانكارد» : Hersey and Blanchard (١)

إن «بول هرسى» و«كينيث بلانكارد» - اعتماداً على «نموذج الفاعلية القيادية ذات الثلاثة أبعاد» - قد ركزوا على علاقة المدير بدرجة نضوج Maturity التابعين . ولقد ظهرت إسهاماتهما فيما سميانه نظرية دورة الحياة فى القيادة Life Cycle of Leadership وفى ضوء هذه النظرية فإن النمط الملائم يختلف باختلاف درجة نضوج تابعيه . فالسلوك الإدارى الملائم لا يتطلب فقط اهتماماً أقل بطريقة أداء العمل (تهيئة هيكلية) ولكن يجب فى نفس الوقت الاهتمام بالدعم العاطفى الاجتماعى (تهيئة علاقات ودية) .

فابتداء بسلوك المدير الذى يركز على المهام ، وهو نمط ملائم للعمل مع أشخاص غير ناضجين سيكولوجياً ، فإن نظرية «دورة الحياة» تقترح أن يتحرك السلوك القيادى من اهتمام كبير بالعمل ، واهتمام قليل بالعلاقات ، إلى اهتمام كبير بالعمل وبالعلاقات ، إلى اهتمام كبير بالعلاقات واهتمام قليل بالعمل ، إلى اهتمام قليل بالعمل وبالعلاقات ، وذلك فى حالة تقدم التابعين من مرحلة عدم النضوج إلى مرحلة النضوج .

(١) ملخص النظرية فى :

Hersey and Blanchard : Management of Organization Behaviour.

## أنماط حل المعضلة الادارية في هذه الدراسة

بينما كانت الدراسات المتقدمة — الشاملة منها والجزئية — المادة الخام التي اعتمدنا عليها في بناء أنماطنا للمديرين إلا أن تجاربنا الميدانية واستشاراتنا التنظيمية مع كثيرين من المديرين في مصر وفي العالم العربي قد وضحت بما لا يدع مجالاً للشك عندنا أن هناك خمسة أنماط لحل المعضلة الإدارية بعضها فعال تحت ظروف معينة وبعضها غير فعال إطلاقاً ، وبعضها فاعليته قليلة والبعض الآخر فاعليته عالية إذا توافر الحد الأدنى من الظروف . وبالتالي فإن مدخلنا لحل « المعضلة الإدارية » مدخل متكامل يأخذ خطأ واضحاً : فبينما يسمح للمواقف أن يكون لها تأثير في النمط الإداري إلا أنه لا يسمح للنمط الإداري أن يدار بالظروف . وهو ما سيتضح بالدراسة والتحليل .

والشكل التالي يوضح أنماط المديرين التي نضعها تحت « الميكروسكوب » للتحليل والدراسة متأثرين بالطبع من جميع الدراسات المتقدمة وغيرها من تجاربنا على مدى عشر سنوات — في مصر وفي البلاد العربية في الاستشارات الإدارية والتنظيمية وبرامج التدريب الإداري لإعداد أو إشرافاً وتنفيذاً ومتابعة.

نمط المدير المتكامل

↑ الناس (a)	<p><u>نمط ت +</u></p> <p>اهتمام كبير بالناس وبالهدايا التيية بحيث تؤدي الى طوفان الهدايا مربوة في المظلة وفي ايقاع العمل (رضا الناس يحقق الكفاءة)</p>		<p><u>نمط ع + ن +</u></p> <p>اهتمام كبير بتجسيه افكاره التي توضع المحاكاة بتعبير بالاناس منه فعمله نسخ احيايا منهم مع اهتماماته انشغاله .</p>
		<p><u>نمط ع ن</u> <u>نصف نصف</u></p> <p>اهتمام متوازنة بالعمل وبالناس منه اجملة تفهم اراء مقبوله وعلاقاته مقبوله . (خير الامور الوسط)</p>	
	<p><u>نمط ع - ن -</u></p> <p>أقل اهتمام بالعمل وبالناس بالقدر الذي يتاح منه الشؤلية فقط لضمان البقاء في الوظيفة .</p>		<p><u>نمط ع +</u></p> <p>اهتمام كبير بتفصيل العمل وتطبيقه وزيادته بحيث يكون الصالح الانساني أقل ما يمكنه (الكفاءة تحقق رضا الناس)</p>

المعمل (ع)

## أنماط المديرين

## مفهوم « النمط »

إن سلوك المدير المتكرر هو ما نسميه « طرازاً » style أو نمطاً . إن المدير يأخذ « نمطاً » معيناً على فترة طويلة من الزمن من الخبرة والتعليم والتدريب ومن الطفولة . إن هذا النمط ليس كما يعتقد المدير ذاته عن طريقة سلوكه ، ولكنه السلوك من وجهة نظر الآخرين . فالمقصود بـ « النمط » - إذا - هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون ( غالباً مروضين ) وليس كما يراه صاحبـه . إن هذا المفهوم صعب على المديرين أن يفهموه . فإذا كان التابعون لمدير ما يعتقدون أنه قاس أو مستبد ، فإن هذه المعلومة في غاية الأهمية له . وفي الحقيقة فإنه لا يهم كثيراً ما إذا كان المدير نفسه يعتقد أنه طيب أو ديمقراطي ؛ لأن تابعيه سيتعاملون معه على أساس رؤيتهم لسلوكه . في هذه الحالة سيعامله مروضوه على أنه قاس ومستبد . وعلى ذلك فيجب أن يتعلم كل مدير ما هو نمطه كما يتصوره الآخرون . ولكن المشكلة - بطبيعة الحال - أن هذه المعلومات صعبة في الحصول عليها : لأن الناس غالباً ما لا يكونون صرحاء مع بعضهم البعض ، فيما يتعلق بمثل هذه الأمور ولا سيما في العلاقات بين الرئيس والمرئوس : ذلك أن « الحقيقة مرة » .

ويجب ألا يفهم أن للشخص نمطاً واحداً لا يجيد عنه بل بالعكس فقد يكون للشخص عدة أنماط . . . وفي هذه الحالة سيكون هناك نمط غالب Dominant style أى هو الطابع العام للشخص وله نمط آخر يظهر في حالة فشل النمط الأول يمكن أن يطلق عليه « النمط الاحتياطي » Backup style أو « النمط المدمم » Supporting style .



### هل الأنماط أشياء حقيقية :

ماذا يحدث لو طلبنا منك أن ترسم لنا « امرأة » ؟ لا شك أنك ستكون قادراً - إذا كنت على قدر من المهارة - أن ترسم لنا شكلاً يمثل امرأة . ولكن ماذا يحدث لو طلبنا منك أن ترسم لنا « عفريتاً » ؟ ربما ترسم أى مجموعة من الخطوط أو أى مجموعة من الرسوم المتداخلة وتقول لنا هذا هو « العفريت » ولا يستطيع الغير أن يتفق معك فيما هو العفريت . . . وربما سيكون لكل واحد منا تصور معين عن العفريت وربما لا يوجد تصور على الإطلاق .

فهذه الأنماط ليست موجودة في الحياة العملية بهذه الدقة ولكنها طريقة تقريبية لتصوير سلوك الناس . وإذا كنا قد فرقنا بين خمسة أنماط فقط فربما نجد في الحياة العملية خمسين نمطاً أو خمسمائة . . . ! ؟ إن الهدف من وضع هذه الأنماط توضيح سلوك مميز عند نقط دراسة معينة ، وبالتالي فهذه الأنماط من صناعة الإنسان لتقريب المفاهيم إلى الأذهان .

وكما ذكرنا فإن العبرة بالانطباعات التي تحدث عند الآخرين . فإذا اعتقد شخص أنه محترم ولكن نظرة الناس إليه أنه غير محترم فهو غير محترم ... إن العبرة بنظرة الناس إلى سلوكه لأنهم سيعاملونه على أساس توقعاتهم لسلوكه . ويجب أن يكون ذلك واضحاً في الكتاب من أوله إلى آخره . فالنمط ليس صفات في الشخص وإنما هو سلوك يظهره الشخص في مواقف مختلفة .

### أبعاد النمط :

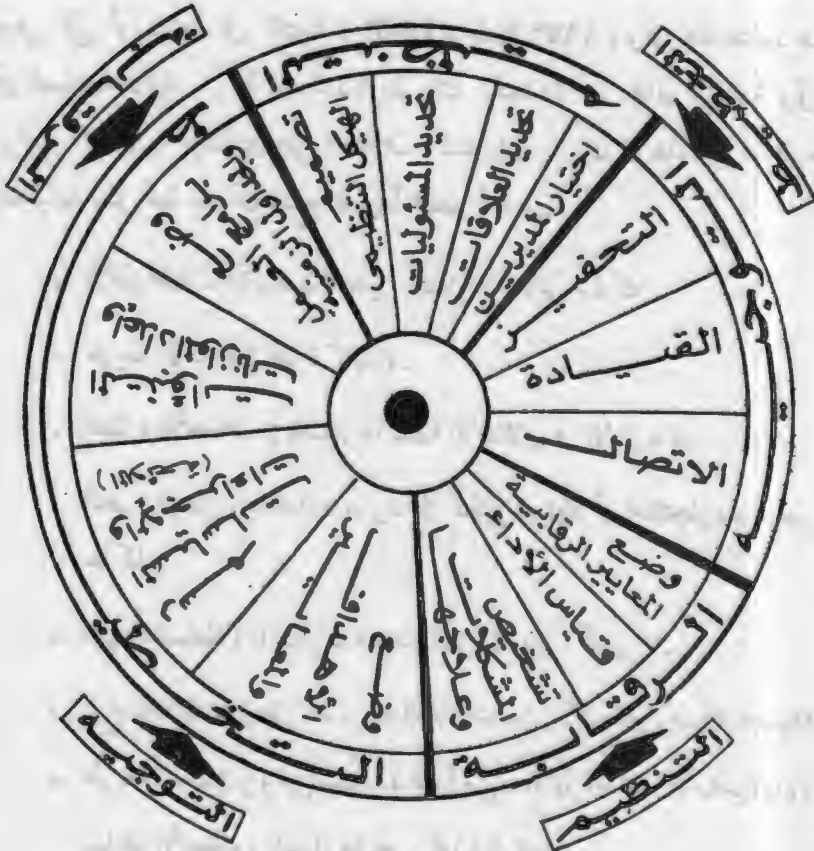
لما كان « النمط » هو مجموعة من السلوك المتكرر فإنه لا بد من ملاحظة عدة عناصر أو أجزاء تكون في مجموعها النمط . ومن الطبيعي أن جوانب

الشخصية الإدارية متعددة للدرجة أنه لا يمكن حصرها . ولكن من الضروري وضع الأبعاد « الحاكمة » التي تميز نمطاً إدارياً عن نمط إداري آخر .

وفي تصميمنا لأبعاد النمط الإداري استرشدنا أولاً بمفهومنا نحن عن الإدارة وبصفة خاصة عن « عملية الإدارة » Management Process وهي التي أوردناها في كتابنا : الإدارة ( طبعة ١٩٧٦ ) وأوردنا عناصرها في الصفحة التالية ، كما استرشدنا بقراءتنا المتعددة في مجال الإدارة وفي برامج التدريب الإداري على اختلاف المستويات . إن الأبعاد التي سنقوم بتحليلها لكل نمط بعد أن نضع تعريفاً مختصراً له هي :

- الافتراضات الأساسية للمدير باعتبارها أساس سلوكه .
- طريقة الإدارة ( نظرة كلية ) .
- النظرة للأهداف ( باعتبارها نقطة الانطلاق في الإدارة ) .
- النظرة للزمن ( باعتباره مورداً لا يمكن شراؤه أو استيجاره وعنصر حاكم ) .
- مفهوم السلطة ( باعتبارها مصدر القوة للمدير كمدير ) .
- نوع العلاقات ( على أساس أن العلاقات بين الأشخاص مسألة حتمية ) .
- طريقة التحفيز ( وهي تستند غالباً من « الافتراضات الأساسية » ) .
- معالجة الأخطاء ( باعتبارها محور عملية الرقابة ) .
- معالجة الصراعات ( باعتبارها محور عملية الرقابة المرتبطة بالناس ) .
- الابتكار ( باعتباره نتيجة لطريقة الإدارة ومحدد المستوى التقدم ) .
- تقييم الناس ( وهي أساس الاختيار والترقية والجزاء والفصل ... ) .

- الصفات الشخصية (النظر إلى المدير على أنه إنسان له صفات) .
- حياة الطفولة ( طريقة التربية وعلى اعتبار أن « الطبع يغلب التطبع » ) .
- وبعد ذلك نقوم بدراسة مدى فاعلية كل نمط .
- قارن بين أبعاد النمط هذه ومراحل عملية الإدارة الواردة أسفل هذه الصفحة .



## عملية الإدارة

المصدر : الإدارة : الأصول والأسس العلمية طبعة ١٩٧٦ للمؤلف .

ما معنى «فعال»؟ وما الفرق بينها وبين «ناجح»؟

من الأهمية بمكان أن نوضح منذ البداية للفرق بين «المدير الفعال»

**Effective Manager** وبين المدير الناجح **Successful Manager**

فنحن نرى أن هناك فرقاً كبيراً بين «الفاعلية» **Effectiveness** وبين

النجاح **Success**

لنفرض أن أحد الطلبة تقدم لامتحان ونجح فيه فنحن نقول طالب «ناجح»  
على أساس أنه استوفى متطلبات الدراسة كما وضعها له الممتحن (هيئة  
الامتحان) ولكن السؤال الذى يبقى دون إجابة هو: هل صحيح أن المادة العلمية  
التي امتحن فيها الطالب قد تركت أثراً **Effect** على الطالب؟ وعلى ذلك  
فالطالب الناجح قد يكون تأثر بالعلم وقد لا يكون. إن الطالب قد يكون  
نجاح لأن أستاذه أعجب بفكرة كتبها أو قالها أو يكون قد نجح وتأثر بالعلم  
بحيث يكون أكثر قدرة على النجاح مستقبلاً فالطالب الذى نجح وفقد عقله  
أو انهارت أعصابه وثقته في نفسه طالب ناجح ولكنه «غير فعال».

وفي الطب يقال إنه يجب أخذ «الجرعة الفعالة» **Effective Dose**

وهي الجرعة التي تشفى المرض دون إحداث أضرار جانبية. فالجرعة الناقصة  
قد تحدث أضراراً جسيمة لأن الجرثومة قد تتغذى على «الداء» ويصبح من  
الصعب مكافحتها بعد ذلك كما أن الجرعة الزائدة قد تحدث أضراراً سامة  
أخرى. وعلى ذلك «الجرعة الفعالة» هي الجرعة التي تحقق النتائج المطلوبة  
تحقيقها دون إحداث أضرار تؤثر على المستقبل.

وعلى ذلك فالمدير « الناجح » هو المدير الذى يحظى بموافقة رئيسه أو بموافقة رئيسه وعدم شكوى مرؤوسيه . فالمدير الذى لا يشكو منه مرؤوسوه ويحبه رئيسه مدير مهياً له النجاح . فاذا اختاره رئيسه لمنصب أعلى فان ذلك معناه عند الناس أنه شخص ناجح وربما يقول الناس عليه أنه شخص « واصل » أو « وصل » بفتح الواو والصاد .

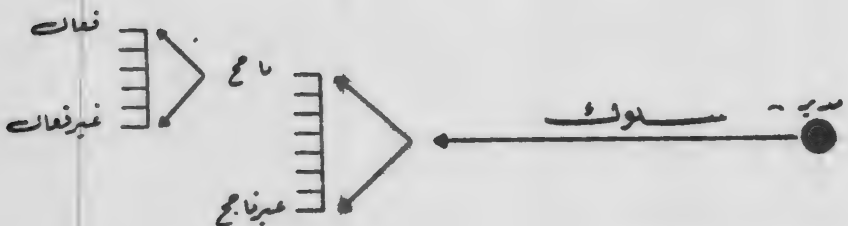
لنفرض أن شخصاً ما قد طلب من مرؤوسيه أن ينفذوا أشياء معينة ونفذوها فانه يقال إن هذا الشخص نجح فى تحقيق ما أراحه ولكن ذلك لا يحكى كل قصة « الفاعلية » . فاذا كان مرؤوسوه قد قاموا بتنفيذ العمل خوفاً من العقاب أو سعياً وراء الخوافز التى يملكها ذلك الرئيس فانتا نقول إن ذلك الرئيس « ناجح » ولكنه « غير فعال » لأنهم أجبروا على التنفيذ وبالتالي فانهم يؤدون ما يخل من المسئولية الآن فلا يهمهم المستقبل ولم يهتمهم هم للمستقبل .

ومن ناحية أخرى إذا طلب شخص من مرؤوسيه أن ينفذوا أشياء معينة ونفذوها لأنهم يريدون أن ينفذوها فى تنفيذها تحقيق لأهدافهم هم أيضاً فان ذلك المدير يكون مديراً ناجحاً ومديراً فعالاً أيضاً . إنه ناجح لأنه حقق الأهداف الذى طلبها منه رئيسه وفعال لأنه حقق الأهداف المطلوبة منه بحكم منصبه ( حيث تكون المتطلبات هنا أكثر من متطلبات الرئيس ومتطلبات المرؤوسين مثل متطلبات العمل ذاته ... ) إن معنى ذلك عملياً أن المدير الناجح هو الذى يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذى يعتمد على سلطته الشخصية بالإضافة إلى سلطة الرسمية .

إن الفرق بين « المدير الناجح » والمدير « الفعال » يوضح كيف أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في مواقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه . وبمجرد أن يتحركوا العمل أو يتغيروا فإن الإنتاج ينخفض وتحدث أشياء كثيرة مثل الشائعات وكثرة العوادم .

إن مفهوم « الفاعلية » هذا يكون واضحاً في العائلة أيضاً . فإذا كان الوالدان ناجحين وفعالين فإن الأولاد سيكتسبون أن أهداف الأسرة هي أهدافهم . وعلى ذلك فإنه إذا غاب الأب عن الأسرة أسبوعاً فإن سلوك الأولاد في غيبته سيكون مثلما كان في حضوره . أما إذا كان الوالدان يعتمدان على سلطتهما فقط فإن الأولاد سيتصرفون وكأن أهداف والديهما ضد أهدافهما . إنهم ينضبطون فقط خوفاً من العقاب وسعياً وراء المكافأة فإذا ما قام الوالدان برحلة فإنهما سيكتشفان الفوضى والتدهور عند عودتهما (١) .

وعلى ذلك يمكن أن نخلص إلى أن المدير يمكن أن يكون ناجحاً وبالرغم من ذلك غير فعال ، لأنه موثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط .



ومن ناحية أخرى فإذا كان المدير ناجحاً وفي نفس الوقت فعالاً ،  
فإن تأثيره سيؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل .  
وهذا هو المعنى الذي نقصده في كتابنا هذا .

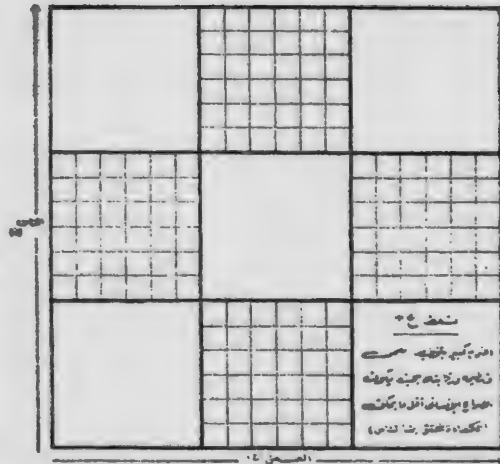
وطبيعي أن « الفاعلية » درجات كما أن النجاح درجات . فمحور الفاعلية  
يمكن أن يبدأ من غير فعال على الإطلاق إلى « شديد الفاعلية » . ومن الضروري  
الإشارة إلى أن هذا التحليل بين النجاح والفاعلية هو طريقة لتقييم رد الفعل  
لسلوك محدد وليس تقييماً للسلوك في الأجل الطويل فالمدير الناجح في الأجل  
الطويل مدير فعال .

هذا التحليل يهدف إلى توضيح العلاقة بين الفاعلية والنجاح في الأجل الطويل .  
فمن خلال هذا التحليل يمكننا أن نرى أن المدير الناجح في الأجل الطويل  
هو الذي يملك القدرة على تحقيق النجاح في الأجل الطويل . وهذا يتطلب  
من المدير أن يكون فعالاً في عمله . فالفاعلية هي التي تؤدي إلى النجاح  
في الأجل الطويل . وهذا هو المعنى الذي نقصده في كتابنا هذا .



# نمط المدير +

- تعرف النمط +
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطقولة
- متى يكون النمط + فعالا







تعريف نمط المدير + :

نمط المدير + هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس<sup>(١)</sup>. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير - الذي يعمل في ظل هذا النمط - هو العمل . . . أكثر من أى شيء آخر . فالعمل - عنده - له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى .

(١) إن علامة الـ (+) بعد العین تعنى أن هذا نمط يعتنى بالعمل أكثر من عنايته بالناس . ولقد رأينا هذا الترميز أفضل دون أن نعطي له إسما معيّنًا . إن هذا الرمز + يتفق مع الكثير من الدراسات التي ظهرت في هذا المجال فدراسات جامعة « أومايو » الأمريكية تسمى هذا النمط بالإنجليزية : اهتمام عال بالهيكل واهتمام أقل بالاعتبارات الإنسانية

High Structure and Low Consideration

وفي دراسات جامعة « ميتشيجان » الأمريكية يسمى هذا النمط : تهية إنتاجية «

Production Orientation

وفي دراسات جامعة هارفارد : القائد المهتم بالعمل Task Leader وعند « روبيرت بليك وجين موقون » يسمى ٩,١ في الشبكة الإدارية Managerial Grid وعند « وليام ريدن » يسمى المتفاني Dedicated وعند « تاننبوم » يسمى : « الدكتاتورى » Authoritarian

وفيما يلي جدول مقارنة :

اسم النمط أو الطراز	الدراسة
High Structure and Low Consideration	جامعة أومايو الأمريكية
Production Oriented	جامعة ميتشيجان
Task leader	جامعة « هارفارد »
Goal Achievement	« ديناهيكية الجماعة »
9,1	روبيرت بليك وجين موقون
Dedicated	وليام ريدن
Authoritarian	« تاننبوم »
+ع.	هذه الدراسة

إنه يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر : فاما التضحية بمتطلبات العمل وإما التضحية بالاحتياجات الشخصية للأفراد . إنه يحل هذا التعارض بأن يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني . وعلى ذلك فالتركيز الأساسي في ذهنه هو على العمل .

#### الافتراضات الأساسية :

لكل شخص منا افتراضات أساسية تحكم سلوكه والمدير ليس استثناء . إن المدير الذي يعمل في ظل النمط ع<sup>+</sup> يفترض مجموعة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد ، هي التي تجعل اهتمامه بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس - سواء أكان مدركاً لهذه الافتراضات أم غير مدرك لها .

إن الافتراضات الأساسية للمدير ع<sup>+</sup> عن « طبيعة الناس » بالنسبة للعمل تجري في الاتجاه الآتي الذي يحدده لنا « دوجلاس ماكجرجور » في نظريته X عن طبيعة الإنسان الفرد<sup>(١)</sup> :

- إن العمل في حد ذاته شيء « مر » distastful لمعظم الناس .
- معظم الناس غير طموحين ، لديهم رغبة قليلة لتحمل المسؤولية ، ويفضلون التوجيه من الغير عما يجب أن يفعلوه .
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

• إن التحفيز يتم فقط على المستوى « الفسيولوجى » ، ( المأكل -  
المشرب - المسكن ) وعلى مستوى الأمان ( توافر المأكل والمشرب  
والمسكن فى المستقبل ) .

• وبالتالى فانه من الضرورى الرقابة المباشرة على معظم الناس وغالباً  
إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

إن مدخل النمط ع + للإدارة هو مدخل كفاءة Efficiency على  
أساس أنها تحقق رضا الناس Satisfaction وهذه هى طريقته فى  
الإدارة .

#### طريقة الإدارة :

إن المدير ع + يدير على طريقته أن : الكفاءة فى العمل تحقق رضا الناس .

فى ظل الافتراضات السابقة ( الإنسان كسلان بطبعه ، العمل عند معظم  
الناس شئ مر ، رغبة معظم الناس فى تحمل المسئولية قليلة ، معظم الناس  
يفضلون إخبارهم بما يجب عمله ، معظم الناس قليلو الابتكار ، الخوافز عند  
معظم الناس هى النقود لإشباع الحاجات « الفسيولوجية » الحاضرة والمستقبل ) .  
لا بد أن تؤدى بالمدير ع + إلى حل المعضلة الإدارية عن طريق التركيز على العمل .  
من أجل الكفاءة من خلال الناس .

إن تركيز المدير ع + على العمل - فى ضوء افتراضاته الأساسية عن  
طبيعة الإنسان - توضح طريقته فى الإدارة بشكل عام كالآتى :

• إنه يعتقد أنه مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين .  
فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين أن يطيعوا .

• إنه من الضرورى أن يقوم هو بتخطيط العمل بشكل محكم طالما أن .

معظم الناس كسالى - غير طموحين - قليلو الابتكار - مستوى منخفض من المسؤولية . . . والإحكام فى التخطيط ليس فقط فى الأهداف بل أيضاً فى اللوائح ( السياسات والإجراءات ) وفى الموازنات التخطيطية وفى برامج العمل وفى الجداول الزمنية .

• إنه من الضرورى تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس أن السلطة هى العمود الفقرى والطاعة حتمية . . . وضع هيكل تنظيمى محكم ، علاقات رئاسية محكمة ، سلطات واختصاصات محددة بحيث تتحدد المسؤولية والمحاسبة عن الأخطاء لمن يخطئ .

• إنه من الضرورى أن يقوم هو بتوجيه المرؤوسين بشكل محكم سواء فى الاتصال أو فى التحفيز ... مع استخدام قانون الثواب والعقاب بشكل محكم وبحيث يكون المحور التحفيزى على أساس «فسيولوجى» .. إنه يدفع الناس للعمل دفعاً .

• إنه من الضرورى أن يقوم هو بالرقابة على المرؤوسين بشكل محكم فى شكل معايير محددة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة للغير . إنه يعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

إن الإدارة - فى نظر المدير ع<sup>+</sup> - هى « الإدارة العلمية » (1) Scientific Management هى الإدارة المبنية على علم . . . على مبادئ ومقاييس

---

( ١ ) إن لفظ « الإدارة العلمية » هنا هو اللفظ الذى يشير إلى « الإدارة العلمية » كما بدأها « فريدريك تايلور » مؤسس علم الإدارة .  
إننا نخصص كلمة « الإدارة العلمية » لتفى أفكار المدرسة الأولى فى الإدارة وليس كل الفكر الإدارى طبقاً للاتجاهات الفكرية العالمية .

ومعدلات للعمل . ذلك على اعتبار أن الإدارة بهذه الطريقة « العليقة » تحقق الكفاءة Efficiency فتخطيط العمل يجب أن يتم على أساس علمي . . . كل شيء بحسابات دقيقة . إن تنظيم العمل يجب أن يتم على أساس مبادئ التنظيم ( « التقليدية » : التسلسل الرئاسي . . . وحدة السلطة الآمرة . . . ) والتوجيه يجب أن يتم بشكل محكم والرقابة بشكل محكم . . . وليس هناك تنازلات من أجل أفراد ولا من أجل الاختلافات بين الأفراد فليس هناك « خيار وفاقوس » .

العبرة عند هذا المدير « بالإنتاج والآن » ، إنه مثل المقاتل من هذه الناحية . إنه يحاول أن ينتهي من تسليم العمارة في الميعاد بصرف النظر عما يمكن أن يسببه ذلك من « مضايقات » للناس . إنه يدفع نفسه والآخرين لتنفيذ العمل في مواعيده وتفكيره دائماً يجري - سواء لنفسه أو لغيره - « إنتاج واثبت نفسك » ... أو « اغرق أو عوم » على حد التعبير الأمريكي Sink or swim إن مدخله للإدارة مدخل كفاءة Efficiency . . . إنه يعتقد أن تنفيذ العمل بكفاءة سيحقق رضا الناس Satisfaction . فالكفاءة - عنده - تحقق الرضا .

#### النظرة للأهداف :

إن المدير + يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد فهذا من افتراضاته الأساسية . إنه يرى أن تحقيق أهداف الأفراد في المنظمة لا بد أن يؤثر على أهداف المنظمة ذاتها . ولأن تركيزه دائماً على العمل فانه مستعد للتضحية بأهداف الأفراد إذا تعارضت مع أهداف المنظمة . ومن قوله دائماً . . « نحن لسنا جمعية خيرية » ، إذا ما طوِّب بعمل بعض التنازلات للأفراد . باختصار إن مفهومه للأهداف هي أهداف المنظمة أولاً . . . وإذا كان هناك تعارض فالأولوية الأولى هي أهداف المنظمة .

إن نظرة المدير + لأهداف المنظمة ذاتها نظرة اهتمام لكل شيء قابل للقياس الآن . فنظرة هنا هي الربح المحقق ، الكميات المباعة ، الوفرة في المصروفات ، تقليل المرتجع من المبيعات ، التقليل من العوالم . هذا هو نوع الأهداف الذي يهتم به المدير + . أما الأهداف المتعلقة بالعاملين وبالناس فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين في الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس . إن نظره لبحوث التطوير باعتبارها أشياء ستحقق في المستقبل نظرة سخرية . ونظرة لبحوث الرأي العام نظرة سخرية لأنها تعبر عن آراء «ناس كسالى قاعدين على المصاطب» على أحسن تقدير . وبالتالي فلا تحوى الأهداف التي يهتم بها أهدافاً في الأجل الطويل أو أهدافاً للتنمية الإنسان وتطوره .

إن المدير + يعتقد أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة . . إنه يضع الأهداف وعلى الآخرين تنفيذها .

### النظرة للزمن :

إن الوقت بالنسبة للمدير + « كالسيف إن لم تقطعه قطعك » . إنه ينظر إلى الوقت على أنه مورد نادر في الحياة ، مورد لا يمكن شراؤه أو استجاره أو إحلاله . إنه ينظر إلى الوقت على أنه « سكين حاد إن لم تقطعه قعطك » . إنه شخص يعيش بالساعة والدقيقة . تراه ينظر دائماً إلى ساعته عندما يتكلم وعندما يتكلم الآخرون معه . يضع في جيبه ساعة توقيت ويكون سعيداً بالتعامل معها ، يضع ساعة الحائط أمامه في مكان ظاهر ، يضع أمامه

أجندة يومية مفصلة بالمواعيد . إنه مثل الصاروخ ينطلق في ميغاد بالعد التراجعي . . . وطبيعى أن الناس من حوله يضبطون ساعاتهم على قلوبهم على حد التعبير السائد . إنه يعمل وكأنه ساعة دقيقة .

إن نظرت له للوقت هذه تترجم في سلوكه الإدارى - بإدراك لأهمية الزمن - وبالتالي فأننا نتوقع منه ما يأتى :

• الأهداف بالنسبة له محددة بزمن . والزمن محدد بالساعة وبالدقيقة

• البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً ويجب جداً أن يتعامل مع الأساليب الحديثة فى الجدولة الزمنية ومنها مثلاً طريقة « المسار الحرج » فى أسلوب PERT <sup>(١)</sup>

• إنه ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر عملية التخطيط لأنها تحدد وقت البداية والنهاية لكل الأعمال . . إنه يسوق نفسه والآخرين لتنفيذ الأعمال فى الميعاد .

• إنه يعطى تعليمات مختصرة ، لغوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضية للوقت كما لا يجب المراءغة وليس عنده وقت لكى ينصت طويلاً أو كثيراً .

• إنه يحب التقارير المختصرة التى توضح المطلوب بسرعة .  
إن نظرت له الزمن هى الآن وهو من أولئك الذين يقولون : الآن وإلا

فلا . . . IT'S NOW OR NEVER . . .



### مفهوم السلطة :

إن المدير + يفهم السلطة على أنها ذلك « الحق المخول له لاتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين » . إن مفهوم المدير + للسلطة يحوى ما يأتى من واقع هذا التعريف :

- (أ) إن السلطة حق له وليست حقاً على الآخرين أو بعضهم .
- (ب) إن السلطة تفوض وقد فوضت إليه من أعلى وإنه بالتالى له الحق فى تفويضها إلى أسفل أو عدم تفويضها .
- (ج) السلطة تحكم تصرفات الآخرين فالأساس فيها الإلزام بتنفيذ شئ أو الإلزام بعدم تنفيذ شئ .

واضح من هذا التحليل أن مفهومه للسلطة مفهوم « تقليدى » بمعنى أن المسألة مسألة سادة وعبيد Masters and Servants مسألة أشخاص يعطون أوامر وأشخاص يطيعون تلك الأوامر . إن هذا المفهوم التقليدى ساد لفترة كبيرة فى أوائل القرن العشرين فى أمريكا وأوروبا للدرجة أن « هنرى فايول » Fayol — الذى نعتبره المؤسس المشارك لعلم الإدارة مع فريدريك تايلور — ذكر أن عنصرًا من عناصر الإدارة الخمسة هو إصدار الأوامر (١) .

إن المدير + يعتبر أن السلطة هى العمود الفقرى لتحقيق نتائج وأنه فى غياب السلطة (حق إلزام الآخرين) لا يمكن تحقيق نتائج . إن السلطة هنا معناها — عملياً — الطاعة العمياء . فانتقاد صاحب السلطة معناه تمرد وعصيان يستحق أقصى الجزاء (سنعود لذلك عندما نتكلم عن معالجة الصراع) .

---

(١) يقول « هنرى فايول » الفرنسى الأصل إن عناصر الإدارة خمسة : (١) التخطيط (٢) التنظيم . (٣) إصدار الأوامر . (٤) التنسيق . (٥) الرقابة . للتوسع راجع كتابنا الإدارة من تطور الفكر الإدارى .

إن مفهوم السلطة هذا يسيطر على المدير + لدرجة أن طريقته في الإدارة لا بد أن تتأثر تأثيراً كبيراً بهذا المفهوم . فالتنظيم في نظره نظام لتحديد السلطات والاختصاصات . إنه يؤمن كثيراً بوحدة السلطة الآمرة ( لا يجوز إعطاء أوامر لأى شخص إلا من شخص واحد ) وبالتالي فهو يؤمن بالتسلسل الرئاسى فهو لا يسمح لأى من ممرضيه الاتصال برئيس أعلى منه إلا من خلاله . إنه يطالب بتفويض السلطة إليه وإن كان يجب الاحتفاظ بها فلا يفوضها إلى أسفل . . . « لا تفعل كذا وكذا إلا بأمر منى شخصياً » .

إن مفهومه للسلطة ينعكس في الطريقة التى يفضل بها رسم الخرائط التنظيمية وفي الطريقة التى تميز مستوى معيناً للسلطة عن مستوى آخر . إنه يفضل رسم الخرائط التنظيمية بشكل تقليدى ( توضح بمجرد النظر إليها من رئيس من ) .

إن تدفق التعليمات والمعلومات يجب أن يتم طبقاً للتسلسل الرئاسى . فالمعلومات تتدفق إلى أعلى طبقاً للتسلسل الرئاسى ، والتعليمات تتدفق إلى أسفل طبقاً للتسلسل نفسه . . وأى خلل في طريقة تدفق المعلومات أو التعليمات يؤخذ على أنه تصدع في كيان التنظيم .

إن المدير + يركز دائماً على الاستخدام الحكيم للسلطة - بالمفهوم الموضح هنا - على اعتبار أنها العمود الفقرى لتحقيق النتائج . ولذلك فإن أهم شئ ، يخشاه المدير + هو أن يفقد هذه السلطة .

#### نوع العلاقات :

إن المدير + - بمفهومه السابق للسلطة - لا بد وأن ينظر إلى أى علاقة سليمة على أنها علاقة شخص صاحب سلطة بأمر وشخص بطيع . . فهى

علاقة رئاسية بالتعريف : أى علاقة بين رئيس ومروءس يحكمها فرق في مستوى السلطة . إنه يرى أن هذا النوع من العلاقة - في ضوء افتراضاته الأساسية عن طبيعة البشر - كفيل بتحقيق النتائج . ولذلك فهو لا يحب العلاقات غير الرسمية التى تنشأ بين الأفراد بعضهم وبعض . بل إن استراتيجية المدير + هى فصل المروءسين عن بعضهم على أساس أن ذلك يقلل من التفاعل الاجتماعى الذى يعتبره مضيقاً للوقت وغير مفيد .

إن المدير + يشعر أن العلاقات المختلفة داخل التنظيم والتى لا تمر من خلال التنظيم الرئاسى علاقات لا يصح أن توجد حتى ولو كانت هذه العلاقات من أجل العمل . قد يندفع لنفسه بهذا التخطئ بالنسبة للمستويات الأقل على أساس أن ذلك أسرع ولكن ويل لمن يتخطاه هو . إن ذلك معناه أن الشخص الآخر لا يحترمه وعادة ما نسمع العبارة : « هو أنا طرطور » . « تتصل بالرئيس دون علمى » . إنه لا يؤمن بالعلاقات « الشخصية » . إن مفهومه للعلاقات « الرئاسية » scalar فقط . إنه يعتقد أن هذا النوع من العلاقات الشخصية لا يحقق الترابط بين المروءسين ويؤدى إلى ضياع المسئولية والسلطة . إن مفهوم التنظيم باحكام هو مفهوم التنظيم الرئاسى حيث تمر المعلومات والتعليقات من خلاله .

إن مفهوم المدير + يصبح واضحاً أيضاً إذا شاهدناه فى اجتماع مع مروءسيه .

إن المدير + ينظر إلى الاجتماعات على أنها وسيلة للحصول على المعلومات اللازمة له لاتخاذ القرارات . إنه يعتقد أن صناعة القرارات هى مسئوليته ولذلك فإنه فى الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء . إنه يتصرف على أساس أنه هو محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن

تكون من خلاله . إن التعليقات تأتي منه إلى المرموس وتأتي المعلومات من المرموسين إليه . إذ يتكلم مع المرموسين في الاجتماعات كل على حدة لأن فتح المناقشة بين الأشخاص بعضهم وبعض يشكل تصدعاً لسلطته التي يخشى أن يفقدها .

إن المدير + يؤمن بأن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من ثلاثة أعضائها غائب والثاني في أجازة بمعنى أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد . على أساس أن الناس يعملون بمفردهم أفضل وأن الاحتكاك بين الأفراد قد يسبب ضياعاً للوقت لا مبرر منه .

ولو وافق المدير + على عمل مجلة للعاملين فإنها غالباً ما تعطى اهتماماً أكبر بأخبار عن الإنتاج وعن الإنتاجية وعن البطولات الإنتاجية وعن المكافآت المادية لأكثرهم إنتاجاً . الخ .

#### طريقة التحفيز :

ينظر المدير + إلى الإنسان الفرد على أنه شخص كسلان وأنه من الضروري تحفيزه . وأن الأسلوب المفضل للتحفيز هو إعطاء المكافآت المادية أو الترقية في مناصب أعلى ولا يؤمن بأن أساليب التحفيز الأخرى فعالة . إنه يقول دائماً : « إن الكلمات الطيبة لا تنفع الناس في شراء لحم من الجزائر » . إن مفهومه للتحفيز **Motivation** مستمد من نظريته إلى الإنسان على أنه كائن بيولوجي يتصارع من أجل البقاء وأن إشباع الحاجات الفسيولوجية لمعظم الناس هي أهم الحاجات على الإطلاق .

وفي الوقت الذي يعتمد فيه على المكافآت المادية كطريقة جيدة لتحفيز الأفراد فإنه يعتقد أيضاً أن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقت

الأفراد من القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها . إنه لا يتورع عن فصل الأفراد — إذا أمكنه ذلك — من مناصبهم ليكونوا عبرة للآخرين .

إن المدير يفسى أن يعامل مرءوسيه وكأنهم كائنات حية لهم «هياكلية» حاجات تختلف باختلاف الأشخاص وتختلف باختلاف الزمن للفرد الواحد .

### معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير + في الرقابة هي طريقة محكمة مبنية على معايير محددة في أوقات محددة وبحيث يتم «توقيع الجزاء على المخطئ» وحالا .

إن الخطأ في نظر المدير + خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ لكي يكون عبرة للآخرين . إن ذلك ناتج بطبيعة الحال من افتراضاته الأساسية عن طبيعة الإنسان . فمعظم الناس كسالى على قدر قليل من المسئولية وبالتالي يجب محاسبتهم على الأخطاء التي يقعون فيها . إنه لا يعرف معنى التغاضي عن الأخطاء أو إيجاد مبررات للمخطئين . إنه لا يعرف كثيراً أنه من الممكن له أن يدرس أسباب الأخطاء ويتخذ إجراءات وقائية لكي لا تتكرر لمنح تلك الأخطاء مستقبلا .

إن المدير + يجد أن «التفتيش المفاجيء» أفضل أنواع المتابعة . . . أفضل من التقارير الشهرية أو التقارير المكتوبة الدورية وغير الدورية . . . إنه يعتقد أن زيارته المفاجئة سيُسأل أسئلة يعرف من خلال الإجابة الاختناقات التي يعانون منها على الطبيعة . إنه يجعل الناس — بهذه الطريقة — متيقظين . فبدون التفتيش المفاجيء سيصحبون — هو يقول — كسالى غير مباليين . ولكنه لا يدري بالطبع أن هذه الطريقة تساعد على قطع خيوط الاتصال عما يحدث .

إن طريقته في معالجة الأخطاء هي العقاب . ويقال عنه « إنه لا يرحم أبوه » تعبيراً عن الصرامة في وحدة المعاملة . إنه لا يعفو عن خطيء لأن ذلك في نظره ضعف ، ولا يأخذ في الاعتبار أى ضعف إنسانى . إن نظره للأمور تستمد من عدم الانصياع لسلطته .

#### معالجة الصراعات :

يظهر الصراع conflict بين الأشخاص في أشكال متعددة : خلاف أو جدل غير منطقي أو عراك ظاهر . إن الصراع دليل على وجود قلق عاطفي واضطرابات بين الأشخاص والمجموعات . ولا يدخل في مفهوم الصراع هنا الاختلاف في وجهات النظر الناتج عن حقائق أو عن الحاجة إلى حكم معقد في أمر ما وهو ما يمكن أن يحتاج باحادة النظر في الموضوعات . إن المقصود بالصراع هنا هو العلاقة التنافسية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة . . العلاقة التنافسية الشخصية وليست العلاقة المتعلقة بالعمل ذاته<sup>(١)</sup> .

ولما كانت السلطة عند المدير هي العمود الفقري لتحقيق نتائج من خلال أشخاص فإنه لا يسمح بوجود صراع . إن الرفض أو المعارضة من الآخرين يظهر بوضوح - سواء في المناقشة أو في اللجان - مرفوض . هو الشخص الوحيد الذى له حق الرفض أو الاعتراض . ففي ظل فهمه لسلطته على أنها طاعة المرعوسين له فإن أى اعتراض على أمر أصغره أو فكره يهمل معناه عدم الولاء ، والويل لمن يعترض . إنه يؤمن « بمن لم يكن معنا فهو علينا »

وبالمثل فاذا نشأ صراع بين اثنين فإنه يعالج هذا الصراع بحزم مع المعنيين . إن الصراع بين اثنين تحت رئاسة المدير + - حتى على طريقة تنفيذ العمل - يعنى أن الناس غير « عاقلين » . إن الصراع معناه - أن الأشخاص

إنفعاليون ويجب عدم السماح بالانفعالية في العمل . إنه يرى أن الرجل العاقل هو الذى لا ينشئ ولا يخلق ولا يدخل في صراع . وإذا كان من الممكن أحياناً للمدير + أن يجمع الصراع فان مصدر الصراع غالباً ما يبقى لأنه لا يتعامل مع أسباب الصراع . والنتيجة أن يظهر الصراع في حالات أخرى كثيرة بأشكال أخرى .

وإذا تم الضغط على المدير + من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع في ضوء تجويته فانه نادراً ما يدرك أهمية الصراع . إنه لا يشعر بمسئوليته بأن يطلب من رئيسه إعادة النظر في القرار في ضوء « الدخان » الذى يشعر به . بدلا من ذلك فانه غالباً ما ينفذ التعليمات قائلاً : « لتفرق المراكب حيث تفرق » .

وبطريقة أخرى فان طريقة المدير + في معالجة الصراع هي « تطابقه » مع السلطة . فالصراع يجب أن يقع في الاتجاه الذى تريده السلطة . . فالسلطة هي العمود الفقري لإلغاء الاضطرابات في العملية الإنتاجية . وعلى ذلك فن المتوقع فصل عدد كبير من وظائفهم إذا كان البديل هو أن يتأثر الإنتاج ، بصرف النظر عما يسببه ذلك من امتحاض لدى باقى أفراد المنظمة ، أو نحو إحساس المنظمة بمسئولية إنسانية لأشخاص خدموا المنظمة ٢٠ أو ٢٥ سنة . إنه يعتبر أن مساعدة هؤلاء في الحصول على وظائف أخرى تروى من الضعف لا يجب أن يحدث .

إن الطريقة التى يتبعها المدير + في معالجة الصراع إذا فشل في فصل الموظف الذى يرى فصله بسبب الصراع عادة ما تكون إعادة تنظيم العمل بحيث يتم إجبار الشخص على قبول الوظيفة الجديدة . ففي إعادة التنظيم يمكن أن يعلن عن منصب على أنه غير مطلوب ، ولما كان من غير الممكن فصل

الشخص لوجود لوائح تمنع ذلك فان الطريقة هنا هي أن تعرض الوظيفة الجديدة على هذا الشخص ليقبلها أو . . . وغالباً ما يضطر للاستقالة . إن هذا الأسلوب معروف في الحياة العملية .

إن تركيز المدير + على خلق منافسة بين المرعوسين في تحقيق نتائج يخلق جواً من : « هذا فاز ، هذا خسر » .

إن كل شخص وكل إدارة تحاول أن تثبت نفسها بمستوى الإنتاج إن هذا النوع من المنافسة (أثبت نفسك أو تلاشي) غالباً ما تخرج عن حدود العمل وتؤدي إلى نوع من المناورات السياسية رغماً عنه . ولما كان المدير + يتمتع باتجاه « لرى الرجل من العصى » « أو إذا كنت رجل افعل كذا » فان النتيجة النهائية قد لا تكون في صالح المنظمة والنتيجة خلق وتدعيم صراعات جديدة .

وعندما ينشأ صراع بين المدير ورئيسه أو المدير وزملائه فان المدير + ينمى الصراع باثبات أنه على صواب وأن الآخرين على خطأ . إنه يقول لنفسه وللآخرين « أنا الملاك وهم الشياطين » . إنه يحاول دائماً أن يثبت أنه على صواب وأن الآخرين على خطأ . إنه يسعى دائماً إلى توضيح الضعف في الآخرين وفي وجهات نظرهم .

إن الهدف هنا - في هذا الصراع مع الزملاء في نفس المستوى - ليس مجرد كسب القضية ولكنه غالباً ما يكون محاولة أن « يجعل الآخرين يركعون على أرجلهم » على حد التعبير . إن الهدف دائماً للمدير + هو تحقيق نتيجة بصرف النظر عما يحدث للشخص الآخر . فتدهور الروح المعنوية للشخص الآخر أو شعوره بالمذلة والمهانة وبالتالي بانخفاض كفاءته وفاعليته في المنظمة مسألة ليس لها قيمة عند المدير + . إن رد فعله هنا « أن الشخص الآخر يستحق ما حدث له » .



وإذا كان الصراع بين المدير ورئيسه فان منطق أنا الملاك وهم الشياطين منطق ولرد أيضاً ولكنه يأخذ شكلاً آخر ناتجاً من انخفاض مستوى المدير بالنسبة لرئيسه . في هذه الحالة يحاول المدير + أن يجمع آخريين معه في نفس « المعسكر » من أجل إثبات أنه على حق وهو لا يدرى أنه بهذا الإجراء فانه يوسع نطاق الصراع .

إن معالجة الصراع تم بطريقة « هذا شخص متعصب وهذا شخص انهزم » إن منطق معالجة الصراع هو منطق واحد ينتصر وآخر ينهزم . وطبيعى أن هذه النتيجة لا يمكن أن تحقق التعاون أو تدعّمه بين المروّسين وبعضهم البعض أو بين المروّسين والرؤساء .

إن استخدام طريقة قمع الصراع بهذا الشكل في صورة « انتصار وهزيمة » تؤدى إلى ظهور سلسلة جديدة من الصراعات التي تدعّمها صراعات جديدة أو « انزالات » كثيرة تدعّمها انزالات أخرى « سلبية » ومركب من الصراعات والانزالات الجديدة .

#### الابتكار :

إن الابتكار - أى خلق حلول جديدة - لمشكلات موجودة غالباً لا يتبرع في ظل نمط المدير + . إن برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة . . كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكرى عند المنفذين . وبالتالي فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا ، بل إن المقبول منهم هو أن يتفّنوا . وإن فكروا فليس المطلوب أن يفكروا فيما يحقق إسهاماً للمنظمة ككل .

وإذا تم توصيل اقتراحات إلى المدير من أسفل فانه غالباً ما يحكم عليها

بسرعة بأنها لن تنفع أو يحكم عليها باستنزاء . فبدلاً من أخذ اتجاه تجريبي فإن المدير ع+ يقول : « لن تندفع » . إن ذلك غالباً ما يخلق نوعاً من الحروب واللامبالاة عند الأفراد . إنهم سيقولون لأنفسهم : « لا فائدة من الاقتراحات » .

فإذا تم « دفن » اقتراحات الأفراد الابتكارية فإنه ربما يسعى الأفراد إلى نوع عكسي من الابتكار . . ابتكار ضد المنظمة ذاتها وضد رئيسها حيث تظهر طرق جديدة مبتكرة للتخريب . . . طرق جديدة مبتكرة للهرب من العمل . . . طرق جديدة مبتكرة للسرقة . . . وللتكاسل .

وفي محاولة مواجهة هذه الابتكارات العكسية فإن الحلقة المفرغة تبدأ حيث تظهر ابتكارات عكسية جديدة ، فإذا شمل هذا النمط الجديد من الابتكار مستويات كثيرة أو أفراداً كثيرين فلنا أن نتوقع شللاً جزئياً أو كلياً للمنظمة .

تقييم الناس : لاختيارهم وتدريبهم :

إن المدير ع+ يقيم الناس كما يقيم نفسه : بالإنتاج . إنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه . إنه يؤمن بالمثل « أثبت أنك راجل » أو على حد التعبير « عوم أو إغرق » ، Swim or sink . إن المدير ع+ يختار الأشخاص الذين حققوا معدلات إنتاج معروفة أو على أساس أن عنده المعلومات اللازمة لتحقيق الإنتاج . إنه يقول إن فلاناً أخذ شركة نحاسية وحولها إلى شركة رابحة في ظرف سنتين . إنه يؤمن أن اختيار الناس على هذا الأساس هو المنطلق الوحيد للنجاح فهو يتبع المثل القائل « إنك لا تستطيع أن تغزل برجل حمار » . (١)

(١) إن المثل الأمريكي هنا :

You can't make a silk purse out of a sow's ear. Blake and Moulton, p. 40.

إنه يوافق على إرسال مرموسيه في برامج لتأليب « علمية » في الإدارة :  
في التخطيط والمتابعة ، وإجراءات العمل ، الرقابة . . . إلخ . إنه يشجع  
مرموسيه على التزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق الكفاءة عن طريق  
التخطيط المحكم والرقابة المحكمة والتنظيم المحكم والإشراف المحكم . إنه لا يؤمن  
كثيراً بالتدريب على العلاقات الإنسانية أو التدريب في السلوك التنظيمي . .  
إنه يعتبر ذلك نوعاً من الضعف أو من ضياع الوقت على أحسن تقدير .

#### الصفات الشخصية :

إن أي نمط إداري معين بما يحويه من اتجاهات فكرية وسلوكية يعكس  
مجموعة من الصفات الشخصية الأساسية التي يتحلل بها شخص ما .

إن مفتاح فهم المدير — الذي يعمل في ظل النمط ع<sup>+</sup> — يأتي من دافعه  
الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساسه هذا مستمد  
من أنه قوى في ذاته ، يستمد توجيئه من ذاته ( وليس من الغير ) . إن آراء  
الآخرين التي ربما تتطلب تغييراً في طريقة تصرفه غالباً ما ترفض . . إنه  
موجه ذاتياً Directed-from-within . . . إنه يتضايق من النقد  
وليس عنده مانع من رفض الآخرين الذين لا يتفقون معه ولا يسبب ذلك  
لزعاجاً له <sup>(١)</sup> .

إن المدير ع<sup>+</sup> يضع قيمة عالية على اتخاذ القرارات التي « لا يرجع »  
فيها . إنه يقوم بالتصرف على طريقته لأن « طريقته هي كلك » . إن له  
معتقدات قوية وهو مستعد دائماً أن يتنازع عنها حتى يقبلها الآخرون ، حتى  
في الوقت الذي يحاول الآخرون فيه أن بدافعوا عن وجهة نظرهم . وحتى في

الوقت الذى تقدم إليه حقائق ، فانه يحاول استخدام هذه الحقائق لمخبرات أنه صوابه بدلا من أن يكتشف نفسه نحو هذه الحقائق الجديدة . إن هذه المعتقدات القوية تجعله يبادىء بالنشاط وتأخذ الكرة ويجرى بها في اتجاهه هو . إنه شخص موجه ذاتياً .

إنه مثل لاعب الكرة يعتبر مهاجماً طالما كانت الكرة معه . وعليه نستطيع أن نقول إن المدير + له طبيعة هجومية .

إن اهتمام هذا الشخص بإثبات نفسه بمستوى الأداء يجعله يحاول أن يثبت ذلك دائماً حتى ولو تطلب التضحية بشعور الآخرين . إنه يقدر بأنه شخص «جاد» أكثر من فخره بأنم شخص « طيب » . إنه ينظر إلى «الطيبة» على أنها ضعف أو أنها الضعف بعينه إذا كان البديل هو التضحية بالنتائج .

في الصراع لا يهرب المدير + بعيداً ولكنه يجد سعادة في العراك . ويهدف في هذا العراك أن يكسب الجولة . إنه لا يسمح بأن يتفكك التابعون له فهذا عيب « وقلة أدب » . إن مفهومه عن نفسه هو أن يأمر وأن الباقي يجب أن يطيع . وعدم الطاعة معناه « قلة أدب » . . المقصود بالطاعة طاعته « هو » .

وحق دعابات المدير + دعابات ثقيلة غالباً ما تخرج شعور الآخرين .. دون أن يدري . وربما يدري ولكنه لا يبالي . إن دعابة من دعت المدير ع + مثل : « أنا قلت لك مافيش فائدة فيك !! » ، إنه يظهر في دعاياته دائماً وكأنه — مثل المثل القائل — « جاء يكحلها عماها » .

## الطفولة :

لقد أثبتت الدراسات السيكولوجية أن التوجيه الذاتي للمدير ع + وعقله الشديد وسلوكه القوي يمكن إرجاعه إلى أيام الطفولة<sup>(١)</sup> التي عاشها ذلك المدير . فمن المتوقع أن يطلب أى والدين من ابنهما حسن السلوك . ولكن طلب حسن السلوك هذا لا يكون نتيجة « اعتبار أبوى » عما هو في مصلحة الطفل ومستقبله ، ولكنه يكون نتيجة قلق واضطراب داخل والوالدين ذاتهما نحو تحقيق شيء ما والعمل الجاد . في ظل هذه الظروف فإن الطفل يسعى للحصول على حب والديه ولكنه غالباً ما يفترقه . إنه يجد أن العقاب هو النتيجة المتوقعة للكسل ولسوء السلوك . إن الطفل قد يفشل في الحصول على حب والديه ، ولكنه يتجنب العقاب بالطاعة والعمل وتحقيق شيء ما . إن هذا الطفل — كنتيجة طبيعية — يصبح مهتماً بأن يكون مشغولاً من أجل أن يتجنب الوقت الفصائع ومن أجل أن يسيطر على نفسه وعلى الظروف التي يعيشها .

إن المدير ع + قد يعتقد أن هدف « إثبات ذاته من خلال العمل الجاد » هو شيء خاص به هو ولكن في الحقيقة أنه أخذ ذلك عن أبويه أو الظروف التي عاشها . إنه يصبح « نسخة بالكربون » من أولئك الذين يدفعونه لإثبات ذاتهم بالنتائج التي يحققونها حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين . إن قوته في الفوز والنجاح تصبح اختباراً لقدرته . وبالتالي فإن نقد المرءوسين له إشارة لضعفه .

( ١ ) من أمثلة هذه الدراسات تلك التي قام بها « دافيد مككلياند » David McClelland وزملاؤه في دراستهم المعروفة بـ NACH وهي اختصار « الحاجات إلى تحقيق نتائج » The Achievement Motive في كتابهم Needs for Achievement

وقد يلاحظ البعض أن كثيرًا من الآباء يطلبون من أولادهم حسن السلوك وأداء العمل ولكن لا يتمتع أولادهم بالنمط + . إن السبب لا يمكن فيما يطلبه الوالدان ولكن في الطريقة التي يطلبان بها .

ولنا أن نتوقع أنه عندما يكبر الطفل سيتخلص من هذا الضغط . الذي فرضه عليه والداه ولكننا نلاحظ أن اتجاهات والديه قد عاشت معه حتى كبر . وبالرغم من أن الطفل قد يشعر بهذا الضغط عليه إلا أنه يستمر في أن يثبت لنفسه أنه قوى . . أنه سيصل لما يريد . ومن هنا يأتي التوجيه الذاتي عندما يصل إلى سن البلوغ . إنه يشعر أنه لا بد أن يستخدم عقله ليتخذ قراراً صواباً وعندما يكتشف أن الموقف لا يتلاءم مع « اتجاهه » فإنه يغير الموقف بحيث يكون هذا الموقف ملائماً لاتجاهه بدلاً من أن يقوم بدراسة الموقف أو تغيير اتجاهه ليلتئم الموقف .

### متى يكون المدير + فعالاً ؟

إن الافتراض الأساسي وراء هذا السؤال هو أن المدير - الذي يعمل - في ظل النمط + قد يكون فعالاً وقد يكون غير فعال . ونحن نختلف في هذا اختلافاً أساسياً مع بليك وموتون . Blake and Mouton فمن رأيهم أن المدير ٩١ و ٩٠ ذو يقابل المدير + مدير غير فعال لأنه يسبب هاربين ونحاق نوعاً من الحرب ويشجع على ظهور وتقوية النقابات .

وقبل الإجابة على السؤال المطروح يجدر بنا تعريف المقصود « بالفاعلية »

معنى الفعالية : Effectiveness

إذا كان النمط style هو « مجموعة » سلوك يتميز بتكراره فهو بالتالي يعبر عن « تهيئة فكرية وسيكلوجية » معينة قد تحقق النتائج المتوقعة

من منصبه المميز وقد لا تحققه . فاذا تحققت النتائج المتوقعة من المنصب قيل إن المدير فعال Effective وإذا لم تتحقق النتائج المتوقعة من المنصب قيل إن المدير غير فعال Ineffective

فاذا كانت النتائج المتوقعة من منصب معين هي تحقيق كمية إنتاج كذا بدرجة إنتاجية كذا بدرجة جودة كذا في الوقت كذا بتحفظات كيت وكيت وحقق المدير هذه النتائج ( المتوقعة من منصبه ) قيل إن هذا المدير فعال وإن لم يحققها فهو مدير غير فعال .

إن الفعالية Effectiveness هي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي بالتعريف فاعلية إدارية Managerial Effectiveness وليست فاعلية شخصية ، ( أى متعلقة بأشياء شخصية يرغبها شخصها ) . إنها فاعليته كمدير في المنظمة ككل . . . كجزء من كلى . ولا يمكن الحكم على فاعلية الجزء إلا من خلال الفاعلية الكلية . ففاعلية جزء من جهاز تكييف يتم الحكم عليه بالنتيجة التي يحققها الجزء لتحقيق النتيجة الكلية : التبريد أو التسخين بدرجة معينة . وبالمثل فإن أى مدير لا يعمل في فراغ فهو يعمل في منظمة وله رئيس ( من منا ليس له رئيس ) وله زملاء وله مرعوسون ويعمل طبقاً لطريقة عمل معينة بمتطلبات معينة تليها طبيعة منصبه . وعلى ذلك يمكن القول بأن المدير يعمل في موقف يتكون من خمسة عناصر .

معنى «الموقف» (١) :

إن الموقف Situation الذى يجد فيه المدير نفسه مكون من خمسة عناصر الآتية (٢) :

١ - متطلبات العمل ( الطريقة الواجب أن يتم العمل بها ) .

٢ - المرءوسون .

٣ - الزملاء .

٤ - الرؤساء .

٥ - المنظمة : المناخ العام السائد فى المنظمة .

وفى ما يلى شكل يبين المدير بين عناصر الموقف .

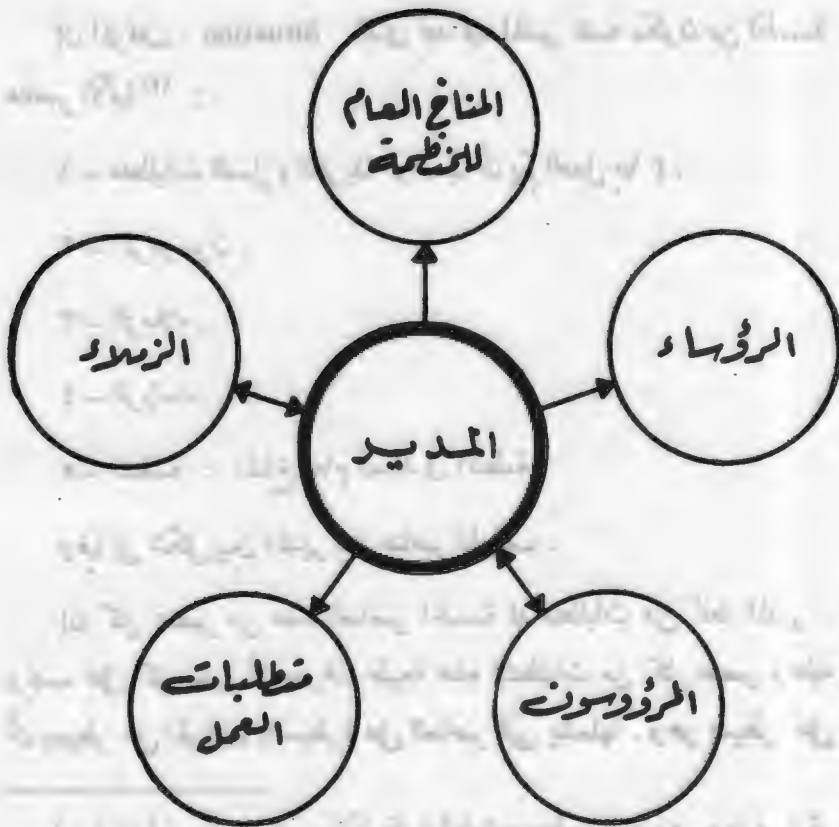
إن كل عنصر من هذه العناصر الخمسة له متطلبات من نمط المدير . ويجب على كل مدير أن يعرف طبيعة هذه المتطلبات من كل عنصر وعليه أن يسيطر على الموقف بالسيطرة على العناصر التى يشملها . وهو يسيطر على

( ١ ) إن أول من نادى بضرورة أن يكون السلوك مستنداً من الموقف هو « مارى باركر فوليت » فى الثلاثينات عندما قالت إنه يجب على الرؤساء الاعتماد من « المريسة » Bossism وإصدار الأمر على أنهم أصحاب السلطة ويمكن يجب أن يكون الأمر صادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته . وقد أطلقت على ذلك مفهومها المشهور :

قانون الموقف The Law of the Situation والذى أخذ عناية الباحثين بعد ذلك للتوسع راجع المؤلف : الإدارة طبعة ١٩٧٦ .

( ٢ ) ليس هناك اتفاق تام حول عناصر الموقف . يقول « فيدلر » Fiedler فى « نموذج القيادة الموقفية » Leadership Contingency Model إن عناصر الموقف ثلاثة (١) علاقة المدير بتابعيه (٢) سلطة المدير والقوة التى يعطها منصبه (٣) متطلبات العمل (محدد - ابتكارى) . يتفق معنا فى رأى « وليام ريدن » Reddin و « بول هيرس » و « كينيث بلانكارد » Hersey and Blanchard





### تفاعل العناصر في "موقف" إداري

الموقف بابقائه كما هو أو بتغييره في الاتجاه الذي يحقق النتائج المطلوبة فشل في السيطرة على الموقف بابقائه كما هو أو بالتأثير في أحد عناصره (أو فيه كلية) فإنه يجب أن يسيطر على نفسه ويغير من نمطه طبقاً لمقتضيات الموقف .

إن المدير + يكون فعالاً أو غير فعال على حسب قدرته على التكيف - أو التكيف مع - عناصر الموقف الآتية :

#### ١ - متطلبات العمل :

يكون المدير + فعالاً - بالنسبة لمتطلبات العمل - في الموقف الذي يكون فيه هذا المدير :

( أ ) أكثر من مرعوسيه فهماً بالنسبة لنوعية العمل وطريقة أدائه .

( ب ) كما يكون فعالاً في المواقف التي تحدث فيها مفاجئات يتطلب حسم سريعاً من سلطة عليا ( هو ) .

( ج ) في الموقف الذي يتطلب فيه العمل جهداً جسمانياً .

( د ) في الموقف الذي يتطلب إعطاء توجيهات مباشرة متكررة عن طريقة أداء العمل .

( هـ ) في الموقف الذي يمكن فيه قياس نتائج العمل بشكل ملموس وتظهر هنا إمكانية تقييم تدخل المدير في اتخاذ الإجراءات العلاجية .

#### ٢ - توقعات الرئيس :

إن توقعات الرئيس لها أثر كبير على فاعلية المدير .

فاذا كانت توقعات الرئيس عن سلوك المدير مماثلة عن نمط المدير + فإن المدير سيكون فعالاً هنا - إلا إذا أمكن للمدير التأثير في توقعات رئيسه

لنتمشى في اتجاهه - فإذا كان الرئيس مرنًا في توقعاته طالما أن الأهداف مستحقة فإن المدير يستطيع هنا أن يحدث تأثيراً في اتجاهات رئيسه . أما إذا كان الرئيس جامداً في وجهة نظره - لفرق كبير بين تجربة الرئيس والمرعوس أو لفرق كبير بين سن الرئيس والمرعوس . . . إلخ . - فان توقعات الرئيس هنا سيكون لها تأثير على سلوك المدير .

### ٣ - توقعات الزملاء :

إن توقعات الزملاء تؤثر كثيراً على نمط سلوك المدير إذا كان في طبيعة عمله يتعامل معهم كثيراً أو يعتمد لإنجاز عمله كثيراً على زملائه . فإذا كانت طبيعة عمله تحتاج إلى الاعتماد على الآخرين مثل اعتماد مدير إنتاج على مدير الميزانية بالنسبة للمخصصات فان هذا العنصر يصبح له اعتبار قوى .

### ٤ - توقعات المرعوسين :

إن توقعات المرعوسين تؤثر على نمط المدير فإذا كان المرعوسون يتوقعون من رئيسهم نمطاً ن+ في حين أن نمطه هو ع+ فان ذلك يقلل من فاعليته إلا بالطبع إذا استطاع إحداث تغيير في توقعاتهم . . . على فترة بعيدة نسبياً . إن هذه المشكلة تظهر بوضوح عندما يأتي مدير مصنع جديد نمط ع+ ليحل محل مدير المصنع السابق ن+ . فالمرعوسون في ظل المدير القديم كانوا يتوقعون دائماً نوعاً من الحب والفهم والعلاقات الودية ، ولذلك فهم يتوقعون من المدير الجديد ما اعتادوا عليه . إنهم سيجدون موقفاً غيراً وبالتالي فان توقعات المرعوسين تصبح لها أهمية في الموقف بالنسبة للمدير الجديد ع+ .

## ٥ - المناخ العام السائد في المنظمة :

إن المدير + مثله مثل أى نمط آخر يجب أن يكون حساساً للمناخ العام السائد في المنظمة . . . حساساً لتلك القيم المسيطرة على الناس ككل في المنظمة ولا يمكن معرفة المناخ العام السائد في المنظمة بالنظر إلى الجوانب التنظيمية أو بطاقات التوصيف أو بالاستماع إلى بعض الإشارات ولكنها دراسة متأنية عن كيفية تفاعل نمط الرئيس الأعلى للمنظمة السابق والحالى ونمط المديرين المسيطرين وطبيعة عمل المنظمة ذاتها .

إن المدير + يتأثر كثيراً بالمناخ العام السائد . فالمدير + يكون فعالاً في منظمة تهتم بالنتائج أكثر من اهتمامها بالأشخاص . فالمدير + يكون فعالاً في الوحدات المقاتلة بالجيش حيث النصر له أولوية أولى على معاملة الأفراد كما ثبت من دراسات تمت في هذا المجال عن طريق إعطاء اختبار تشخيص للنمط القيادي . لقد اتضح أن المديرين الفعالين في وحدات الجيش هم الذين يحتفظون بمسافات سيكولوجية أكثر من المعتادة بينهم وبين مرؤوسهم<sup>(١)</sup> . إن فلسفة الجيش أو المناخ السائد لدى الجيش الناهض لأكبر مثل يوضح معنى المناخ السائد .

إن بعض المنظمات تشجع على استخدام النمط + وبعض المنظمات تشجع على استخدام النمط ن+ . . إن التركيز في تلك المنظمات على « المسافات السيكلوجية » بين الرؤساء والمرؤوسين ، على القواعد : على هيكل التسلسل الرئاسي . . . يختلف من منظمة إلى أخرى .

---

Hutchins, E. and Fiedler : "Task Oriented and Quasi-therapeutic Role Functions of the Leader in Small Military Groups", Sociometry vol. 23, pp. 393-406. 1960.

وطبيعي أن نتوقع أن المناخ السائد في المنظمة لا بد وأن يتأثر بالمناخ السائد في المجتمع ككل ، فإذا كان المناخ السائد في المنظمة يركز على «الطيبة» و «العلاقات الودية» أكثر من التركيز على «النتائج» أو المهام فإن المدير ع+ سيجد نفسه هنا في موقف سيؤثر في سلوكه كثيرًا .

فاعلية النمط ع+ بالنظر للعناصر الإنسانية والمناخ العام للمنظمة :

إن النمط ع+ يكون فعالاً - بالنسبة للعناصر الإنسانية ( المروسين والرؤساء والزملاء ) وبالنسبة للمناخ العام السائد - إذا كانت التوقعات الآتية موجودة أو أمكنه إيجادها وذلك عند المروسين والرؤساء والزملاء والمنظمة ككل :

( أ ) توقعات كبيرة عن ضرورة تخطيط تفصيل للعمل وتوقعات كبيرة عن إعادة تنظيمة بشكل دوري .

( ب ) توقعات كبيرة عن ضرورة خلق أو إنشاء مهام جديدة صاعدة من أعلى .

( ج ) توقعات كبيرة عن التوجيه المطلوب من أعلى للآخرين في تنفيذهم للأعمال .

( د ) توقعات كبيرة عن أهمية النتائج إذا ما قورنت بالعلاقات الودية بين الناس .

( هـ ) توقعات كبيرة عن أهمية وإمكانية قياس النتائج المادية بشكل ملموس .

### المديوع + ونضوج التابعين :

إن المديوع + يكون فعالاً عندما يكون التابعون غير ناضجين Immature  
 إن التابع غير الناضج - نسيئاً - هو الذى يتصف - على حد تعبير «أرجيرس»  
 Argyris بخمس صفات : (١) الاعتماد (٢) السلبية (٣) الجمود فى  
 التصرف ( طرق محددة للسلوك ) (٤) يهتم بنفسه (٥) اهتمام بالأجل  
 القصير . فعندما ينضج الشخص بمرور الزمن فإنه ينتقل ( نسيئاً ) من حالة  
 الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال - من حالة السلبية إلى حالة الإيجابية من  
 الطرق المحددة للسلوك إلى الطرق المتعددة من الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالغير  
 - من الاهتمام بالأجل القصير إلى الاهتمام بالأجل الطويل (٢) . .

تعال معنا ندرس كيف يجب أن يعامل الأب ع + (٣) ابنه على مر الزمن .  
 فى حالة الطفل فإن سلوك الوالد التسليم هو أن يعطى كثيراً من الإرشادات  
 والتوجيهات والتحديدات عن كيفية أداء مختلف الأعمال وعندما يبدأ الطفل  
 فى النضوج فإن السلوك الملائم للوالد هو تخفيف التحديدات الدقيقة للأعمال وترك  
 الولد على مسؤوليته . . إلى أن يصبح المطلوب من الأب هو توفير علاقات  
 ودية مع ابنه . . إننا نسمع المثل : ( إن كبر ابنك اجعله أخاً ) . لقد أثبتت  
 التجارب أن توفير علاقات ودية كثيرة قبل النضوج للطفل غالباً ما يأخذها  
 الطفل على أنها ضعف .

لنر الآن ماذا يمكن أن يحدث بين أب ع + وابنه فى مراحل النمو  
 المختلفة . إن مثل هذا الأب يقول : « طالما أنك تعيش فى هذا المنزل فيجب

#### *Argyris, Integrating the Individual and the Organization.*

- ( ٢ ) وبالرغم من أن النضوج يتم بمرور الزمن إلا أن العمر الزمنى ليس مرتبطاً تماماً  
 بالنضوج فى هذه النظرية . . . إن الاهتمام هنا هو بـ « العمر السيكلوجى » .  
 ( ٣ ) الأب الذى يعطى اهتماماً عالياً بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات الودية مع ابنه .

عليك أن تعود للمنزل قبل الساعة كذا وأن تنفذ التعليمات التي أضعها ، إننا يمكن أن نقبأ بأحد أمرين : الأول أن يحزم الطفل ( الولد ) حقائبه ويترك المنزل في أقرب فرصة ، والأمر الثاني - إذا لم يحدث الأمر الأول - هو أن يستسلم الولد لسلطة أبيه ويصبح سليلاً ، يصبح معتمداً على الغير طوال حياته . يحتاج دائماً لشخص يقول له ماذا يفعل وكيف يفعله ومتى ؟

وعلى ذلك فإن النمط ع + ملائم لتابعين غير ناضجين نسبياً . فإذا تم نقل ضابط وحدة قتالية ناجح ع + إلى وحدة بحوث وتطوير إداري في الجيش فربما يفشل ، وإذا تم نقل ضابط بوليس في مطاردة المتهربين - حيث النجاح يتوقف على رد الفعل السريع للأوامر إلى قسم شئون عاملين في البوليس مثلاً فغالباً ما يفشل . . . إن الموقف تغير . . . مثلما حدث في أميركا عندما تم نقل ضباط في الـ West Point لرئاسة مناصب معينة في أجهزة الإنذار المبكر حيث يعمل رجالهم علميون على مستوى عال من التعليم والخبرة . . . إن فضوح التابعين هذا لم يجعلهم يقبلون أولئك الضباط ع + . . . بل بالفعل أنهم عارضوا ذلك بشدة . لقد قيل إن كل ما يريدونه من رئيسهم هو نوع من العلاقات الودية .

إن أستاذ الجامعة (ع + )<sup>(١)</sup> لكي يكون فعالاً يجب أن يغير سلوكه مع كل من طلبته في دراسات البكالوريوس وفي الدراسات العليا الماجستير وفي دراسات الدكتوراة . لقد أثبتت بعض الدراسات<sup>(٢)</sup> أن التدريس الفعال للطلاب في المراحل الأولى الجامعية كان ينجح نحو أساليب محددة كان الأستاذ يلزم الطلبة بها مثل الحضور وعادات المذاكرة في حين أن التدريس الفعال

(١) الأستاذ الذي يكون اهتمامه بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات مع الناس .

K. Blanchard and P. Hersey, "A Leadership Theory for Educational Administrators, "Education, Spring 1970.

للطلبة في المراحل النهائية كان ناتجاً من علاقات أكثر ودية . إن الأستاذ الذى يشرف على طالب وكتوره يجب ألا يكون سلوكه مثل سلوك أستاذ يشرف على طالب في السنة الأولى الجامعية .

إن مدير الجامعة (ع +) يكون فعالاً في جامعة أهلية حيث يكون أعضاء مجلس الإدارة معظمهم من لشخصين لم يسوا على مستوى الخبرة أو المعرفة بالأمر الجامعية الدقيقة . إن وظيفة مدير الجامعة هنا — على حد تعبير « هنرى وريستون » رئيس جامعة براون — أن يعلم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليس لديهم مهارات كبيرة في التحليل والتقييم .

وبالمثل فإن عميد الكلية بنمط ع + يكون أقل ملائمة مع أساتذة ناخبين حيث سيكون الاعتبار الحاكم هو العلاقات الودية والحوار المريح للعمل أكثر من كيفية تنفيذ العمل . على أن ذلك قد لا يكون بالضرورة ملائماً طوال العام . ففي الأيام الأولى من بداية الدراسة — مثل الأيلم الأولى من أى مشروع — يتطلب الأمر وضع نوع من التحديد للأمر . . من يدرس ماذا ومتى وأين . . . أى النمط المطلوب في بداية العام الدراسي هو نمط ع +

#### النمط ع + والمستوى الحضارى في البلاد :

إن المستوى الحضارى في البلاد لا يد وأن يؤثر على النمط ع + فيجعله فعالاً أو غير فعال . لقد رأينا أن النمط ع + يكون فعالاً في حالة انخفاض المستوى التعليمى وانخفاض مستوى الخبرة للتابعين . فإذا كانت البلاد مازالت في مراحل التنمية الأولى فإنه قد يكون من المقبول منطقياً أن النمط ع + يكون أكثر الأنماط ملائمة في تلك البلاد حيث نسبة الجهل كبيرة نسبياً ، حيث مستوى المعيشة منخفض نسبياً ، حيث الحاجات الإنسانية لمعظم الناس مازالت على المستوى الأدنى . . . . .



إلى مستوى الأمان أو تحقيق الذات . . . حيث يجعل التحفيز أساساً مستمداً من الأجر المدفوع والمكافآت التشجيعية والرعاية الطبية باعتبارها العوامل التحفيزية الأولية<sup>(١)</sup> .

إننا نسمع في كثير من البلدان النامية القول بأن « هذا البلد لا ينفعه إلا مستبد عاجل أو مستبد عادلي » ؛ وذلك على أساس أن الناس يخاف ولا تختش.

إن أغلبية الشعب في البلاد النامية غالباً ما تعاني من الفقر والجمل والمرض بدرجات متفاوتة . وفي غياب المقدرة على إشباع الحاجات الفسيولوجية الأولية والأمان وفي غياب التعليم العام والمتخصص فإن مسئولية المدير ستكون في الاتجاه الذي يجعله في النمط ع+ في حالات كثيرة . وسيكون نمط ع+ فعلاً تحت الظروف التي عدناها .

نمط ع+ في موقف غير ملائم :

عبد القوى مدير مصنع في شركة لمستخلصات الزيوت عرض عليه أن يكون مدير بحوث في شركة كبيرة في مكان آخر بمرتب أكبر كثيراً . إن عبد القوى في هذا المصنع منذ عشر سنوات حيث كان يشرف على رؤساء عمليات صناعية من مجموعة المهندسين الذين تدربوا في الشركة طويلاً وكان يعمل تحت رئاسة مدير عام مصانع شخص معروف عنه بالجدية وبالإدارة العلمية في شكل تنظيم عظيم ومعدلات أداء ومتابعة فورية لتصحيح أية

---

(١) إن كلمة « حوافز » في كثير من البلدان النامية تفهم على أنها « نقود » . قارن هذا المفهوم بمفهوم « مازلو » Maslow لحاجات الإنسانية أو ما يسميها « هيرازكية » أو درجات الحاجات الإنسانية . (١) حاجات فسيولوجية أكل ومشرب وملبس ومسكن . . . (٢) حاجات الأمان (٣) حاجات اجتماعية (الانتماء) . (٤) حاجات الاعتراف من الغير ( المكانة . . المركز الأدبي ) (٥) تحقيق الذات . راجع كتاب الإدارة للمؤلف طبعة ١٩٧٦ .

انحرافات . إن الشركة الحالية التي يعمل بها شركة ناجحة في منافسة قوية مع الشركات الأخرى وبالتالي فإن المناخ العام في الشركة « أنتج بكفاءة أو اختفى » Produce or perish .

إن رد الفعل السريع هو أن يقبل عبد القوى العرض الجديد على أساس أن المنصب بمثابة فرصة واضحة : شركة كبيرة ومرتب أكبر . ولما كان عبد القوى قد درس « المدير الفعال » فإنه سأل نفسه السؤال الآتي : هل سأكون مديراً فعالاً في المصنع الجديد ؟ ووجه لنفسه الأسئلة الآتية : هل كونه فعالاً في الماضي يتطلب بالضرورة أن يكون فعالاً في المنصب الجديد ؟ هل الفاعلية صفات أم هي ملائمة صفات المدير للموقف بمعنى أن الملائمة هي درجة قدرة المدير في تعديل الموقف أو عناصره أو التكيف مع الموقف بحيث يكون فعالاً ؟ ما رأيك أولاً إزاء هذه الأسئلة ؟

ثم إذا علمت البيانات الآتية عن عناصر الموقف في الشركة الجديدة . أن الشركة الجديدة تنتج منتجات نمطية وبالتالي فإن المناخ العام في الشركة هو العبرة « بالعلاقات الودية » ولا سيما أن صاحب الشركة ورثها عن أبيه . إن العمليات الإنتاجية تمر ببساطة ودون إحكام من حيث المعدلات .

ومديرو الإدارات يشعرون أن العمل الجديد يمكن أن يتم إذا تم خلق جو ودي للعمل . . صحيح أن إيقاع العمل سيكون بطيئاً ولكن ليس هناك مانع من أن يكون التقدم بطيئاً طالما كان منتظماً .

إن احتمال أن يكون عبد القوى ( ع + ) فعالاً في عمله الجديد احتمال ضعيف حيث الموقف غير ملائم . فلن يستطيع عبد القوى تغيير نمطه بسهولة وهو النمط الذي اكتسبه بمر السنين ( ربما خمس وثلاثون سنة هي عمره

الميلادى. إن متطلبات العمل لا تحتاج إلى نمط ج + كما أن رئيس الشركة ليس ج + بالإضافة إلى المرءوسين . . . بالإضافة إلى المناهج المعام للشركة .

صحيح أننا ركبنا عناصر الموقف بحيث تكون كلها أو معظمها غير ملائمة للمدير عبد القوى ، ولكن من الطبيعي أن هناك عدة أشكال يمكن أن تستمد بتغيير عنصر أو أكثر . ماذا لو كان المنصب هو منصب مدير مصنع ؟ وليس منصب مدير بحوث ؟ ( مستغير هنا متطلبات العمل ) على الأقل . وماذا لو كان مدير المصانع في صراع مع العوادم والفاقد من أجل رفع الكفاية الإنتاجية ؟ ماذا لو كانت هذه الشركة هي ملكا لصاحبها العصابى الذى أنشأها بعرق جيته ؟ . . . . . وفى هذه الحالة فهناك عدة اقتراحات نضعها تحت تصرف عبد القوى هنا ( ج + ) .

إنه يمكن أن يختار بديلا من البدائل الآتية :

- يمكنه أن يحاول أن يتكيف مع الموقف الجديد فينقل إلى نمط جديد أو يضع - كما يقول أحد أساتذة الأنماط الإدارية - قناعاً Facade إدارياً جديداً يتلاءم مع الموقف الجديد (١) .
- يمكنه أن يحاول تغيير كل أو بعض عناصر الموقف . مثلاً يمكنه تغيير سلوك المرءوسين وتوقعاتهم سواء برامج تدريب أو بالمشورة والإشراف . .
- يمكنه أن يحاول تغيير بعض من سلوكه وبعض عناصر الموقف . . بحيث يتم التكيف المتبادل فى الأجل الطويل .

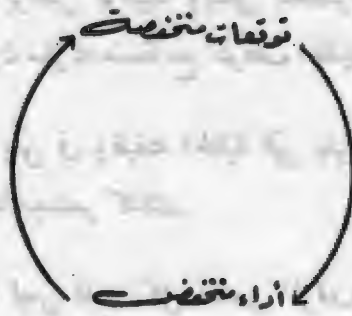
- يمكنه أن يرفض الوظيفة ويسعى للحصول على وظيفة أخرى حيث يكون سلوكه متسقاً مع الموقف الجديد . . . مع عناصره
- يمكنه أن يبقى في وظيفته الحالية التي يعرفها جيداً ويعرف أنه سيكون فيها فعالاً وربما يستمر كذلك .

إن المطلوب هنا ليس تغيير كل عناصر الموقف ولكن المطلوب هو تغيير العنصر اللازم تغييره . . . إن بعض العناصر الأخرى يجب أن تكون مهمة . . إن المرءوسين قد يكونون أهم من رئيس إذا كان على عدد آلاف الأميال وبالتالي فلا يهم الرئيس الطريقة التي يدار بها المصنع طالما أن النتائج مقبولة بشكل عام .

ويجب أن يكون واضحاً أن كون شخص فعالاً في موقف معين لا يعنى بالضرورة أنه سيكون فعالاً في موقف آخر .

النتائج المترتبة على وجود نمط ع + في موقف غير ملائم :

إن نمط ع + حيث التركيز على النتائج وبالتالي حيث يطلب من المرءوسين تنفيذ أعمال محددة وكيفية ووقت تنفيذها في موقف لا يتطلب هذا الاهتمام العالي بالعمل يجعل المرءوسين يشعرون بأنه لا اعتبار لشعورهم وأحاسيسهم ، وبالتالي فانهم يقدمون المجهود الذي يحل من المسؤولية فقط (١) . . أى أقل مستوى أداء ممكن . . إن هذا الإحساس وهذه النتائج يتم تدعيمها بالتوقعات المنخفضة . . . وهو ما يكون دائرة مفرغة vicious cycle كما يظهر من الشكل التالى .



وفي الواقع فإن هذه الحلقة المفرغة حلقة « ديناميكية » حيث تسبب التوقعات المنخفضة الأداء المنخفض ويدعم الأداء المنخفض التوقعات المنخفضة . . بحيث تسير الأمور من سيء إلى أسوأ كما يعبر عنه الشكل التالي :



فاذا استمرت هذه الدائرة المفرغة لفترة طويلة فإن الدائرة قد تصل إلى نقطة يصبح من الصعب بعدها تغيير الاتجاه صعوداً حيث يكون هنا خزان كبير من السلبية التي بنيت في المنظمة والتي تجمدت . إن رد الفعل المتدهور هنا ربما يأخذ صورة إضراب أو عداوة أو تخريب . فاذا حدث هذا وحتى

لو غير المدير نمط (سلوكه) فان فجوة التصديق credibility gap المبنية على خبرة طويلة ستكون بحيث يكون رد الفعل هو فقدان الثقة والسخرية وليس التغيير .

إن الحل الوحيد لإزاء هذا الوضع الذي بلغ أدناه هو إما الاستقالة أو الإقالة أو جلطة في الشريان التاجي (أعوذ بالله) . وبذلك يكون الحل هنا هو تعيين مدير جديد حيث يكون التوقعات « نظيفة » وعلى أساس « يمكن تصديقه » حتى ولو في « فرصة الاختبار الأولى » للمدير الجديد<sup>(١)</sup> .

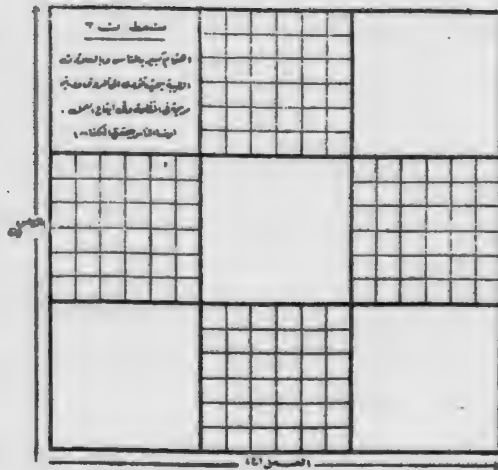
---

(١) وعلم المدير الجديد أن يدرس الموقف جيداً يمتصه ليعرف النقط الخاطئة وإلا فان المسألة تصبح « كالمستغيث من الرمضاء بالنار » .



# نمط المدير +

- تعريف النمط +
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- هل هذا النمط فعال ؟







## تعريف نمط المدير ن + (١) :

نمط المدير ن+ هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل .  
 إن الذى يسيطر على عقل المدير - الذى يعمل فى ظل هذا النمط - هو الناس ..  
 أكثر من أى شيء آخر . فالناس - عنده - لهم أولوية أولى من بين  
 الأولويات الأخرى .

( ١ ) إن علامة الـ ( + ) بعد « النون » تعنى أن هذا نمط يعنى بالناس أكثر من عنائه  
 بالعمل . ولقد رأينا أن هذا الترميز أفضل دون أن نعطي له اسماً معيناً . إن هذا الرمز ن + يتفق  
 مع الكثير من الدراسات . فدراسات جامعة « أوهايو » الأمريكية تسمى هذا النمط : « اهتمام  
 عال بالاعتبارات ( الإنسانية ) واهتمام أقل بالهيكل » وبالنص :

## High Consideration and Low Structure

وفى دراسات جامعة « ميتشجان » الأمريكية تسمى هذا النمط : « تهية موظفين  
 Employee Orientation

وفى دراسات جامعة هارفارد « القائد الاجتماعى العاطفى  
 Socio-emotional leader

وفى دراسات « ديناميكيات الجماعة » يسمى : « صيانة أو تقوية المجموعة  
 Group Maintenance

وفى دراسات « روبرت بليك و جيمس موتون » يسمى ١,٩ فى الشبكة الإدارية ، وفى  
 دراسات « وليام ريدن » يسميه « المرتبط » Related وفى دراسات « تاننوم » يسميه :  
 « الديمقراطية » Democratic

اسم النمط	الدراسة
High Consideration and Low Structure	جامعة أوهايو الأمريكية
Employee Orientation	جامعة ميتشجان
Socio-emotional Leader	جامعة « هارفارد » الأمريكية
Group Maintenance	ديناميكيات الجماعة
1,9	« روبرت بليك » و « جيمس موتون »
Related	« وليام ريدن »
Democratic	« تاننوم »
ن+	هذه الدراسة

إنه يفترض - مثل المدير + - أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، وإنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر ؛ فاما التضحية بمتطلبات العمل وإما التضحية بالاحتياجات الشخصية للأفراد . إنه يحل هذا التعارض بأن يرتب الأمور بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد . . من أجل أن تكون العلاقات طيبة . . ومن أجل خلق جو ودي مريح في المنظمة يحفز الناس على العمل . إنه يقود الناس ولا يدفعهم ، ويقودهم هنا بمعنى يتبعهم .

#### الافتراضات الأساسية :

إن المدير الذي يعمل في ظل النمط + لا بد أن يفترض مجموعة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان المفرد ، هي التي تجعل اهتمامه بالناس أكبر من اهتمامه بالعمل - سواء أكان مدركاً لهذه الافتراضات أم غير مدرك لها .

إننا نستطيع أن نقول - دون أن نكون مخطئين كثيراً إن افتراضات المدير + عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل تجري في الاتجاه الآتي :

- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن . إن الحاجات

#### الإنسانية تتدرج كالآتي :

- ٥ - تحقيق الذات .
- ٤ - المركز الأدبي .
- ٣ - الأتباء .
- ٢ - الأمان .
- ١ - الحاجات الفسيولوجية ( المأكل - المشرب - الم سكن ... ) .

• إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرعوسيه في حل مشاكلهم .

إن المدير ن+ يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر The Big Brother  
وظيفته مساعدة الآخرين . إن التزامه العاطفي الاجتماعي Socio-emotional  
committment كبير .

إن مدخل النمط ن+ للإدارة هو مدخل رضا الناس Satisfaction  
يحقق الكفاءة Efficiency

#### طريقة الإدارة : ( نظرة كلية ) :

إن المدير ن+ يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة . ففي ظل الافتراضات السابقة ( الناس طيبون والمطلوب أن يكون المدير أخاً أكبر يخلق جوّاً ودباً مريحاً وعلاقات ودية طيبة فإن الكفاءة في العمل ستتحقق ) لا بد وأن تؤدي بالمدير ن+ إلى حل المعضلة الإدارية عن طريق التركيز على حاجات الأفراد والاختلافات الفردية وإشباعها .

إن تركيز المدير ن+ على الناس - في ضوء افتراضاته الأساسية عن طبيعة الإنسان - توضح طريقته في الإدارة بشكل عام كالآتي :

• إنه يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل بعكس ع+ الذي يعتقد أنه مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل . إن ن+ يقود المرعوسين ولا ينفهمهم كما لا يسوقهم ولا يسوق نفسه أيضاً كما يفعل ع+ . إن ن+ يقود المرعوسين بمعنى يتبعهم .

• إن طريقته في الإدارة طريقة كماليات أو على حد تعبير « بليك

وموتون ، « طريقة الكماليات » أو بالنص :

**Luxury Style of Management (١)**

• إنه يخطط العمل ولكن بدون إحكام . ولماذا الإحكام في الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والناس طيبون .

• إنه ينظم العمل ولكن بدون إحكام سواء في الهيكل التنظيمي أو في العلاقات الرئاسية أو في السلطات أو في الاختصاصات فهو يؤمن أكثر بالتنظيم غير الرسمي ، بالعلاقات الشخصية بين الأفراد أكثر من التنظيم الرسمي .

• إنه يوجه المروسين بدون إحكام إذا ما قورن بالنمط ع<sup>+</sup> وهو يقود مرعوسيه بمعنى أن يتبعهم إلى حيث يريدون . إنه يؤمن « بأنك تستطيع أن تأخذ الحصان إلى النهر ليشرب ولكنك لن تستطيع أن تجبره على الشرب » . إنه يخفف متطلبات العمل ليقفل من الصراع . إنه يتسامح مع مرعوسيه . والمحرك التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور اجتماعي عاطفي . . .

• إنه يراقب المروسين بدون إحكام ويعتمد على التنظيم غير الرسمي ( العلاقات الشخصية ) ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد .

إن الإدارة - في نظر المدير ن<sup>+</sup> - هي « فن التعامل مع الناس » فهي الإدارة المبنية على فهم الناس وفهم ظروفهم والاختلافات الفردية بينهم . . . وبالتالي فليس هناك « مبادئ جامدة » تطبق على كل الناس . . . فكل

شخص قائم بذاته . إنه يقوم بترتيب ظروف العمل بحيث تتلاءم أكثر مع الناس واحتياجاتهم . . . . . بحيث تكون العلاقات ودية والأمان متوافراً والجو ودياً مريحاً للعمل بايقاع مريح . إنه - بطبيعة الحال - مستعد لعمل ظلال كبيرة من أجل الأفراد . إنه يتعاطف مع مشاكل الناس ويساعدهم على حلها .

إن العبرة عند المدير<sup>+</sup> هي بالناس . . . وهو يحاول دائماً أن يدير وكأن المنظمة عائلة كبيرة سعيدة . إن التزامه الاجتماعي العاطفي عال . وربما ينظر إلى نفسه على أن وظيفته هي إسعاد الناس<sup>(١)</sup> . وفي الوقت الذي يقول فيه المدير<sup>+</sup> « حرم أو لخرق » ، Swim or sink نجد أن المدير<sup>+</sup> يقول « العمل والمال يأتي ويذهب ولكن العلاقة الطيبة هي التي تدوم » أو « أنك لن تأخذ من هذه الدنيا غير المحبة والكلمة الطيبة » . إنه يخفف من متطلبات العمل لكي يتجنب الصراع الذي يمكن أن ينشأ من قرارات تحدث اضطراباً عند الناس وهو غير مستعد لذلك .

إن المدير<sup>+</sup> يدير الشركة وكأنه في ناد اجتماعي للدرجة أن كثيراً من الدراسات تطلق على هذا النمط من المديرين نمط « النادي الاجتماعي » أو بالنص Country Club Style<sup>(٢)</sup>

### النظرة للأهداف :

إن المدير الذي يعمل في ظل النمط<sup>+</sup> يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد الشخصية ولكنه يعتقد « أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة

(١) إنه من أنصار « مفردة العلاقات الإنسانية » التي نشأت في الثلاثينات التي بدأها « إيلتون مايو » عكس المدير<sup>+</sup> الذي يعتبر من أنصار « حركة الإدارة العلمية » التي بدأها تاييلور .

إلا إذا حققنا أهداف الأفراد . ونسمع المديرين - الذين يعملون في ظل هذا النمط - يقولون إن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الفرد .

إن مدخل المدير هنا هو إشراك الأفراد في تحديد أهداف المنظمة ، وبالتالي للسماح لهم بوضع أهدافهم الشخصية والاعتراف بضرورتها . إن الافتراض الأساسي هنا هو أن الشخص في محاولته تحقيق أهدافه الشخصية سيحقق أهداف المنظمة . إن الأهداف الشخصية هنا تأخذ مجالا واسعا ابتداء من « الإيضاحات للآخرين » إلى « زيارة المناطق الأثرية » إلى « السفر للخارج » . وعندما تتحدد الأهداف - أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حسباً يريدون - فإن المدير هنا يقدم مساعدته وتشجيعه البناء . بهذه الطريقة ، فإن المعتقد أنه لن يوجد سوء فهم أو صراعات . . . ، إنه يقول عادة : « هل أنت مسرور الآن اذهب وأعمل » ، « اتفقوا فإذا اتفقتم فأننا موافق » .

إن الخطر هنا هو ما قد يحدث نتيجة إشراك المرءوسين في وضع الأهداف فقد يتم نسج أهداف شخصية ليست ضرورية في أهداف المنظمة وبالتالي معوقة . مثل ترك المرءوسين يقومون بإضافة تنظيم العمل فيقومون بتصميم الهيكل التنظيمي على أساس نسج فرص عرقية أكثر من اللازم ، وذلك بخلاف مناصب لا تقتضيها متطلبات العمل ، ولكن تقتضيها أهداف الأفراد .

واضح أنه من السهل أن يطلق على هذا الشخص أنه « ديمقراطي » لأنه يشرك المرءوسين في تحديد الأهداف وإن كان يمكن أن يقال أيضاً عنه إنه من النوع الذي يترك الأمور تجري : *Laissez Faire. Laissez Passer*

#### النظرة للزمن :

إن المدير الذي يعمل في ظل نمط ن+ لا يعتبر أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص ، لأنه يستخدم الوقت لعمل علاقات طيبة أكثر مما يستعمله

في تخطيط طريقة العمل . إنه يدير في مكتبه وكأنه في ناد . . . . موسيقى خفيفة . . . . شاي . . . . قهوة + حلويات إنه يعتقد أن الموسيقى الخفيفة ضرورية لخلق جو مريح . . إن الموسيقى في نظره لا تضيق الوقت . . وطبيعي أن تكون الموسيقى منخفضة فهو لا يريد أن يزجج الآخرين . . إنه لا ينظر إلى الشاي أو القهوة في مكتبه على أنها عبء على وقته بل إنها واجب وضرورية « للحفاوة » بالناس . وغالباً ما يضع صندوقاً من الحلويات في مكتبه انتظاراً للقهوة أو بعدها .

إن هذا المدير ينظر إلى الوقت على أنه من ذهب ولكن بمعنى آخر إنه يقول : « الوقت من ذهب إذا كنت فيه علاقات صداقة جديدة » . إنه لا يعيش بالساعة وبالدقيقة وربما لا يمسك أجندة للمواعيد فهو يقول « تعال في أي وقت مرحباً » . أنا موجود ، إنه قد يتأخر في مواعيده وإذا أشار البعض إلى أنه متأخر فانه يذكر دعاية خفيفة أو ربما يحكي قصة . . وقد تكون طويلة تأخذ وقتاً طويلاً !

إن إيقاع العمل مريح . وإذا حدث ولم يتم شيء طبقاً للجدول الزمني الموضوع فانه يسرع ويساعد فهو يعتبر نفسه « أحدهم » . وإذا تكرار ذلك فهو يعين آخرين للمساعدة .

وإذا دخلت عليه وجولات عنده مجموعة أشخاص كل شخص يتدخل في موضوع الآخر . . . . وكأنهم في ناد اجتماعي : يشربون الشاي وبعده القهوة .

إن نظره للوقت هذه ترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فنتوقع منه ما يأتي :



- الأهداف محددة الزمن بشكل تقريبي وغالباً ما تكون مفتوحة .
- البرامج الزمنية يعتبر هاسيقاً مسلطاً على الرقاب وبالتالي فهي للاسترشاد بشكل عام .
- إنه يطالب الناس بأن يبذلوا على قدر ما يستطيعون ولكن دون إصرار أو تحديد ميعاد أقصى .
- اتصالاته تكون في شكل حديث طويل . إنه يسمع أكثر مما يتكلم . إنه يريد أن يعرف المعلومات أكثر مما يريد أن يعطي تعليقات .
- إنه يحب التقارير المطولة لكي يعرف كل التفاصيل « أصلها وفصلها » على حد التعبير .
- إن نظراته للزمن وكأنه شيء لا نهائي . . ليس له نهاية وليس له بداية .

#### مفهوم السلطة :

إن المدير ن<sup>+</sup> يفهم السلطة على أنها « ذلك القبول من المرعوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين » فالأشخاص في السلطة ليس في الحق المعطى لصاحبه في اتخاذ قرار يحكم سلوك الآخرين كما في حالة مفهوم السلطة التقليدي عند المدير ع<sup>+</sup> ولكن هو في مدى قبول هذا « الاتصال » من المرعوسين .

وقد يبدو هذا مفهوماً غريباً للسلطة . ولكن هذا هو مفهوم السلطة لشخص التزامه الاجتماعي العاطفي كبير . لننظر مثلاً إلى مفهوم السلطة عند « شيستر بارنارد » Chester Barnard — من رواد المدرسة السلوكية — إنه يقول إن « السلطة هي الصفة التي يتميز بها اتصال ما ( أمر ) في تنظيم رسمي بحكم قبولها من شخص في المنظمة على اعتبار أن ذلك يحكم النشاط

الذى يسهم به <sup>(١)</sup> . وعلى ذلك فاذا لم يقبل المرموسون محتوى رسالة معينة فان ذلك يعنى أن صاحب الرسالة ليس له « سلطة » . فالسلطة هى « القبول » وليس الإلزام .

معنى ذلك عملياً أن السلطة هى سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس كما يفهمها المدير <sup>+</sup> .

واضح أن مفهوم السلطة هذا مفهوم حديث يتفق مع النتائج التى توصلت إليها « تجارب هاوثورن » عن « العلاقات الإنسانية » فالمسألة ليست مسألة سادة وعبيد ولكنها مسألة أخ أكبر وإخوة صغار بينهم تفاهم ورحمة ومودة .

إن المدير <sup>+</sup> يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التى يتمتع بها . وفى غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأية سلطة . إنه يختلف فى هذا اختلافاً أساسياً عن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع <sup>+</sup> الذى ينظر إلى السلطة على أنها إلزام . . . وعلى أنها طاعة عمياء . وعلى ذلك فانتقاد المدير <sup>+</sup> من مرموسيه لا يعنى تمرداً وعصياناً ولكنه يعنى عدم رضا المجموعة وبالتالي فالمطلوب من المدير <sup>+</sup> هنا أن يغير رأيه كما ترى المجموعة . . . إن المدير <sup>+</sup> يقبل ذلك طواعية وهذا طبيعى لشخص التزمه الاجتماعى العاطفى للكبير . . . لشخص جهلته بحاجات الأفراد ورائدة . . . للمدير <sup>+</sup> . إن المدير <sup>+</sup> لا يعارض رأى مرموسيه خوفاً من فقد سلطته التى يستمدحها منهم .

إن مفهوم السلطة هذا للمدير <sup>+</sup> « ( السلطة هى سلطة المجموعة وتحت سلطته هو ) تسيطر عليه للدرجة أن طريقته فى الإدارة لا بد أن تتأثر تأثراً

مكبراً بهذا المفهوم . إن التنظيم في نظره - ليس مسألة خرائط واختصاصات ولكنه مسألة أشخاص وعلاقات بين أشخاص . فهو لا يعترف بكثير أبوحدة السلطة الآمرة ولا بالتسلسل الرأسي إذا كان ذلك يسبب مضايقات للناس .

إن كل من المرحومين للتسلسل الرأسي لا يجعل رد فعله قوياً مثل ع + ولكن رد فعله يكون في شكل دعاية خفيفة يتضح فيها عتابه . إنه لا يمتنع لأخذ تعليمات من الغير على أساس أن « كلنا إخوة » وإن كان يجب أن يكون في الصورة دائماً - شفويّاً .

إن مفهومه للسلطة ينعكس في الطريقة التي يفضل بها رسم الخرائط التنظيمية وفي الطريقة التي يتم بموجبها التمييز بين مستوى إداري ومستوى إداري آخر . إنه يفضل رسم الخرائط التنظيمية المستديرة تلك الخرائط الحديثة التي لا توضح علاقات رئاسية ، ولكن علاقات عمل . ولا يرى ضرورة عمل مؤشرات سواء في الحجرات أو في طريقه تأييدها بشكل يوحي بمستوى الجالس فيها . فنظرته هنا أن هذه مسائل ليست لها أهمية وأن « العبرة بالدفع الذي في القلوب وليس الدفع المنبعث من جهاز التكيف » .

إنه ينظر إلى التنظيم ليس على أساس هيكل واختصاصات وعلاقات رئاسية ، ولكن أساساً على أنه علاقات غير رسمية ، فالتنظيم غير الرسمي - في نظره - أهم من التنظيم الرسمي والعبرة هنا بالافتساجم بين الأفراد إذا كان البديل هو التضحية بالكفاءة .

إن مفهومه للسلطة يظهر في طريقة معاملته لموسيه . إنه لا يعطيهم أوامر ولكنه يطلب منهم بطريقة رقيقة خارجاً السبب ربما بتفصيل زمني . فإذا شعر بأن طلبه سيفرض فانه يعاود باستخدام لغة خفيفة وأكثر دفئاً كأن يقول « من أجل » . إنك لا تستمع منه « أقل ذلك وإلا . . . » .

إن مخازنه الكبرى تتركز في فقدان حب المجموعة له : فحب المجموعة له هي سلطته .

### نوع العلاقات :

إن المدير الذي يعمل في ظل نمط ن+ مدير يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة . . إنه لا يصر على ضرورة أن تكون العلاقات رئاسية ( كل من خلال رئيسه أو ممرضيه ) . بل يشجع العلاقات بين الأفراد على أساس أن العلاقات الطيبة ضرورية لتحقيق الأهداف . أنه لا يضع هيكلًا Structure محددًا للعلاقات ولكنه يترك العلاقات كما لو كانت إدارته « عائلة » . إنه ينظر إلى الشركة أو الوزارة أو الإدارة على أنها عائلة كبيرة سعيدة .

إن اهتمامه بالعلاقات غير المخططة يجعله لا يخشى العلاقات الشخصية أو التنظيمات غير الرسمية . وطبعاً أن نتوقع أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث المستمرة وبالأهتمام بالناس . وإذا كانت استراتيجيته المدير الذي يعمل في ظل نمط ع+ فصل الممرضين عن بعضهم البعض فإن استراتيجية النمط ن+ هو « الترابط » و « الوحدة الواحدة » . . . إن التفاعل الاجتماعي - في نظره - مفيد ويزيد من كفاءة الأداء .

إن مفهوم المدير ن+ يصبح واضحاً أيضاً إذا شاهدناه في اجتماع مع ممرضيه . إنه ينظر إلى الاجتماعات وكأنها وسيلة للترابط والعلاقات الطيبة ، وبالتالي فنحن نتوقع المناقشات الجانبية غير المبرجة ( غير المخططة ) وتتوقع اجتماعات طويلة حيث يقول كل شخص كل ما يريد فهو لا يريد أن يتدخل في قطع الحديث أو تحويله إذا كان البتيل هو حدوث تضايقات للناس . إن وجهات النظر تمر من أمامه ولا يتدخل برأيه فرائى المجموعة أهم . . .

إن حساسيته الزائدة لم رأى المجموعة وشعورها يجعله يفكر دائماً فيما يمكن أن يؤثر ما يقوله أو ما يفعله عليهم . إنه يفكر دائماً فيما سبقوله الآخرون عنه . إنه يحب أن يطلقوا عليه كلمة « رجل طيب وابن حلال » . إذا حاولت معاتبته أو رأى شخص يحاول معاتبته الآخرين فربما يقول : « لا تقل شيئاً إذا لم يكن لديك شيء بطريف » .

وإذا كانت هناك أخبار سيئة يشعر أنها سترجع الآخرين فانه لا ينقلها ، ولكن إذا لزم الأمر نقلها فانه ينقلها بالسكر أو على طريقة « ضيع السم » - إذا لزم الأمر للضرورة القصوى - في طبق من العسل . وطبيعي أنه يعرض على رئاسته الجوانب المضيئة ويخفي الجوانب التي تحمل في طياتها أخباراً سيئة ، إن هدفه هنا هو « عدم قلب مزاج الرئيس » .

إنك تشعر في اجتماعاته مع مرعوسيه وكأنه في جلسة عائلية مريحة . ويجذب المدير ن+ مجلة للعاملين تعطي اهتماماً أكبر بالاجتماعيات وأخبار الناس وبمسائل سياسية وربما قصص خفيفة .

#### طريقة التحفيز :

ينظر المدير ن+ إلى الإنسان الفرد على أنه شخص له حاجات متعددة تختلف من فرد إلى فرد ومن زمن إلى زمن ، ويرى أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا . إنه يؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة . فنجده يستخدم الكلمة الطيبة وهو غالباً ما يسترشد بالقول : « لا تفتني ولا تغديني » لأنه يهتم أيضاً بالمكافآت المادية وبالترقيات .

إن مفهومه للتحفيز مستمد من نظرتة للانسان على أنه مخلوق اجتماعي له حاجات « سيكولوجية اجتماعية » . وبالتالي فهو يقول : إنك تستطيع أن تأخذ الحصان إلى النهر ليشرب ولكنك لن تستطيع أن تجبره على الشرب . فالتحفيز عنده ليس بالتحريف ولكن بالتشجيع وأسلوبه في التشجيع هو المدح وليس المكافأة المادية مثل المدير ع<sup>+</sup> . ونتوقع منه أن يعيد التنظيم كلما كان ذلك ممكناً لتحقيق الانسجام بين الأفراد وليس بالضرورة للمتطلبات التكنولوجية للعمل ولتوفير فرص كبيرة للترقية وعلى ذلك فنحن نتوقع أن يكون تنظيمه مديباً حيث تكثر فيه المستويات الإدارية ، فإذا كان هناك مستويان للإدارة ( رئيس قسم - مدير إدارة ) فليس لديه مانع من أن يجعلهما - بناء على عرض مرعوسيه - أربعة ( رئيس قسم ورئيس أقسام ومدير إدارة ومدير عام إدارة ) بالوغم من أنه لا يصح تنظيمياً أن ينشأ منصب رئيس أقسام أو منصب مدير عام إدارة فهي مناصب ليس لها وظائف حقيقية - كقاعدة عامة .

#### معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير ن<sup>+</sup> في الرقابة هي طريقة غير محكمة ، فهي ليست مبنية - مثل المدير ع<sup>+</sup> - على معايير محددة وفي أوقات محددة . وبالتالي فنحن لا نتوقع من المدير ن<sup>+</sup> أن يوقع الجزاء على المخطيء وإن اضطرت إلى ذلك فيكون بطريقة معينة .

إن الخطأ في نظر المدير ن<sup>+</sup> شيء طبيعي فرد فعله للخطأ الذي يقع من الغير يجرى على النحو التالي : « كلنا نقع في أخطاء . . . لا تأخذ الموضوع جد . . . ربما يكون الخطأ حليفه في المرة القادمة » . إنه ينسب الخطأ إلى الحظ فهو يقول : Hard Luck ولا يعقبا بأذى . إنه يؤمن بأن أذى الناس غير

مطلوب ، وأن المسامح كريم . إن منهجه هو التفاوض عن الأخطاء إلا إذا كان سيسأل عنها شخصياً ، وفي هذه الحالة فانه يغلف النقد بشيء من السكر ، إنه مثل المدير + لا يدرس أسباب الأخطاء ولا يتخذ إجراءات وقائية لمنع تكرارها مستقبلاً .

إن المدير + لا يحب التفتيش المفاجيء فهو طريقة متعبة تضايق الناس وتجرح شعورهم ، ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري وما يدور من أخطاء ، وإذا قام بتصحيح أخطاء وأثارت مضايقة الآخرين فانه يعلن استعداده لسحب القرار والرجوع فيه على عكس المدير + الذى يتمسك به وينفذه باصرار وعزم .

إن طريقته في معالجة الأخطاء هو تبريرها ، فهو لا يريد ان يضايق الآخرين . ومن هنا يقول الناس عنه إنه « رجل طيب » و « منفتح لظروف الناس » ولا يعتبر في ذلك أى ضعف ، عكس المدير + ، بل بالعكس يعتبر أن ذلك قوة ، فهو يقول : « العفو عند المقدرة » . إنه يخشى دائماً أن يفقد حب الآخرين له . . إنها السلطة التى يتمتع بها ( هذا هو مفهومه للسلطة ) .

#### معالجة الصراعات :

يظهر الصراع في شكل خلاف أو جدل غير منطقي أو في شكل عزاء ظاهر . ويكون الصراع نتيجة اختلافات في الأحاسيس ، كما قد يكون نتيجة خلاف في الرأي حول طريقة العمل . إن المقصود بالصراع هنا هو وجود اختلافات في الأحاسيس والشعور الإنساني بين الناس .

ولما كان المدير + يعتبر نفسه الأخ الأكبر في عائلة كبيرة معبدة ،



فهو لا يسمح بوجود صراع ، مثله مثل المدير + ، ولكنه طريقته في ذلك مختلفة تماماً . فبينما تكون طريقة المدير + هي « قمع » الصراع حالاً فإن طريقة ن+ هي « التبريد » : تبريد المواقف الساخنة . ومعنى ذلك أنه لا يجب مواجهتها ولكنه يتركها تبرد مع الزمن . إنه يضع الزيت الذي معه على الماء وليس على النار مثل المدير + .

فاذا نشأ صراع بين اثنين فانه يحاول أن يتركه يبرد ، ولكن إذا لم ينجح فانه يعتمد على دعاياته الخفيفة في حل الصراع : ربما يقول مثلاً : « طفل صغير وأخطأ » ، ساعه يا أخى « اعتبره أحمك » . إنه يحاول أن يخفف من « قيمة » الصراع ذاته معتمداً على فلسفته الأساسية في صورة توفير جر ودى مريح للعمل .

إنه لا يواجه الناس بنقط الضعف فيهم أو في أدايتهم ، مثلاً يفعل ع+ ، لأنه لا يريد أن يخلق صراعاً ولا يريد أن يخلق معارضة ، لا يريد أن يخلق صراعاً أو يزيده . وحتى في الصراع الذى يجب أن يواجهه فانه يعتمد إلى الإقناع الهادى <sup>(١)</sup> وإذا كان ولا بد أن يواجه الناس بنقد أو بأخبار سيئة فان أسلوبه في ذلك هو « يجب أن أضع السم - عند الضرورة القصوى - في طبق من العسل الممتاز » . إنه يفكر دائماً فيما سيقوله الآخرون عنه وهو يريد دائماً أن يقولوا عنه إنه « رجل طيب » أو « شاب ظريف » .

وإذا تم الضغط على المدير ن+ من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى خلق صراع ولو بسيط - في ضوء تجربته - فانه غالباً ما يطلب إعادة النظر في القرار في ضوء « الدخان » الذى يشعر به . وإذا تطلب الأمر تنفيذ



الأمر السعيء فانه يوضح أنه حاول كل جهده لمنع . . إن ذلك يخرج عن إرادته .

وبطريقة أخرى فان طريقة المدير ن+ في معالجة الصراع هي « تطابقه » مع المرعوسين<sup>(١)</sup> فهو يعتبر نفسه أحدهم . وغالباً ما يقول لأى شخص يطلب تنفيذ شيء ضار بمرعوسيه « ضع نفسك في مكانه » إن حبه لمرعوسيه وفهمه لحاجاتهم هو العمود الفقري لإلغاء الاضطرابات في العمل ؛ فكس المدير ع+ الذى يعتبر السلطة من أعلى هي العمود الفقري وعلى ذلك فتحن لا نتوقع توقيع جزاءات كثيرة أو مكبرة وهناك دائماً اعتبار أكبر للأشخاص المسنين الذين قضوا سنين طويلة في الخدمة . ونحن لا نتوقع استقالات كثيرة أو إقالات كثيرة إذا ما قورن بالمدير الذى يعمل في ظل النمط ع+ . وفي الحالات التى يتحتم فيها فصل شخص فانه يعتبر أنه سيستول عن إيجاد وظيفة جديدة للشخص المفصول . : وإعطاء كلمة طيبة للشخص تم توقيع الجزاء عليه بالرغم منه ( بالرغم من المدير ن+ ) .

إن الطريقة التى يتبعها المدير ن+ في معالجة الصراع لا تكون بالفعل أو بالجزاء الشديد ولكن بنقله إلى مكان آخر .

إن نقل الموظف في هذه الحالة لا يعتبر من وجهة نظر المدير ن+ جزاء له بقدر ما هو وسيلة ضرورية لتحقيق الانسجام والترابط بين المجموعة . وعلى ذلك فنحن لا نتوقع أن يقوم المدير ن+ بإعادة التنظيم لرفع موظفين من أماكنهم كما يفعل ع+ إذا فشل في حل الصراع .

إن تركيز المدير<sup>+</sup> على الجو الودى المريح يجعله غير مستريح المنافسة بين الأشخاص على اعتبار أن استراتيجية « النصر والهزيمة » ، التى يتبناها المدير<sup>+</sup> ، ليست ملائمة . وبالتالى فهو لا يتحدى الناس بأدلتهم ويفرق بينهم على هذا الأسس ، ولكنه يفرق بينهم على أساس طريقة التعامل بينهم . إن النتيجة قد لا تكون فى صالح المنظمة طالما أن التركيز على طريقة التعامل بين الناس أكثر من التركيز على الإنتاج ( العمل ) .

وعندما ينشأ صراع بين المدير<sup>+</sup> ورئيسه أو المدير وزملائه فإن المدير<sup>+</sup> ينهى الصراع بالتراجع والتأسف ، فهو عكس<sup>+</sup> الذى ينهى الصراع على « أنه صواب والآخرين خطأ » ، إن هدف<sup>+</sup> دائماً هو عمل علاقات طيبة مع مرعوسيه ومساعدتهم فى تنفيذهم العمل لكى يعملوا . وبالتالى فإن تدهور الروح المعنوية أو شعور الناس بالمدلة والمهانة هو منتهى الانهيار والتصديق على اعتبار أن المنظمة بشر وليست مبانى أو آلات .

إن منطق المدير<sup>+</sup> فى معالجة الصراع هو « امتصاص » هذا الصراع ، تبريده ، تهدئته . إنه لا يعلم أن هناك وسيلة أخرى وهى معرفة أسباب الصراع والاستفادة منها لكى لا تتكرر الأمور فى المستقبل . إن هذا الأسلوب فى معالجة الصراع قد يودى إلى ظهور مراكز قوى جديدة بخيوط متشابكة معقدة بحيث يفقد المدير<sup>+</sup> السيطرة على العمل وعليهم . . على أسس « أنه أطلب من اللازم » . وأن عدم نقل الأخبار السيئة بنفسه يجعلها تنتقل فى شكل غيمة أو إشاعات . . وتنتشر الإشاعات والشائعات وردود الفعل . . وإشاعات جديدة تعمل إليه . . تظهر فى شكل إشاعات جديدة . .

### الابتكار :

إن الابتكار — أى تخلق حلول جديدة غالباً ما لا يترعرع في ظل نمط المدير ن+ على أساس أن « الحاجة لم الاختراع » فإذا كان الناس لا يشعرون بأهمية الابتكار فأننا نتوقع أن الابتكار لا يظهر . وإذا كانوا يشعرون بأهمية الابتكار ولكنهم لا يحبون « تعكير » صفو الانسجام البشرى فإن الابتكار لا يحقق هذا الهدف .

إن المدير ن+ لا يعترض على الاقتراحات الجديدة التي تأتي من أسفل ، ولكنه يخشى أن أى تغيير سيسبب مشاكل جديدة أو يظهر صراعات كانت مخفية . إن تفكيره يجرى في الاتجاه الآتى : « اجعل الكلاب النائمة نائمة » .

إن المدير ن+ لا يستهزئ بالاقتراحات المقدمة كما يفعل المدير ع+ في الترو وال لحظة : ولكنه يخشى تنفيذها : فطريقته هي « ركنها » على أساس أنه إذا أثار صاحبها الموضوع يظهرها وبالتالي فهو لم يسبب استياء لأحد .

### تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن التزام المدير ن+ العالى بالناس وبالعلاقات الطيبة بين الناس يجعله يحكم على الآخرين بطريقة تعاملهم مع الناس وبالتالي فهو يقوم باختيارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة . فإذا كان الشخص كفواً ولكنه غير محبوب فانه يقعد — في نظر المدير ن+ — أهم صفة فيه . إنه يعتقد أن « الأدب » فضله على العلم ، ويتصرف على هذا الأساس في الاعتبار والتقييم وفي النقل وفي الترقية . إنه ينظر إلى المهارة الفنية على أنه يمكن تعويضها في الوظيفة أما العلاقات الطيبة فلا . « ماذا أقفل بشخص كفو وسبب لي هذا أكل » رد فعله لأي موظف يطالب بأن يعمل معه لا يظهر روحاً طيبة . وغالباً ما لديهم

هذا الاتجاه نفسه لدرجة أن الأشخاص من حول المدير<sup>+</sup> يعتقدون أن كل المطلوب هو أن يكون الإنسان «مخيف للظم» أو «مخيف الظل» .

إن المدير<sup>+</sup> يهتم جداً بالعلاقات الإنسانية وبالسلوك الإنساني وهو مستعد دائماً لحضور بولميج تدريبية أو محاضرات مسائية في هذا المجال . إنه يرسل مرؤوسيه إلى برامج من هذا النوع ويعتبرها لهم من أهم برامج أتعريه ، كما يحب بطبيعة الحال أن يلتقي محاضرات في هذا المجال ويعطى شهادات نجاح لكل الذين حضروا ، ويجد سعادة في مصافحتهم واحداً واحداً .

#### الصفات الشخصية :

إن النمط الإداري<sup>+</sup> مثله مثل أى نمط إداري آخر بما يحويه من اتجاهات فكرية وملوكية يمكن مجموعة من الصفات الشخصية التي يتحلى بها .

إن مفتاح فهم المدير — الذى يعمل في ظل النمط<sup>+</sup> — يأتي من حماسيته الزائدة لرغبات الآخرين المختلفين . إن إحساسه هذا مستمد من أنه لا وجود له ، إلا بحب الناس له . إن آراء الآخرين هي التي تحدد سلوكه ، وعلى ذلك فهو « موجه من الخارج — خارج ذاته » Directed-from-without ولا تسبب آراء الآخرين إزعاجه ، كما هو الحال مع المدير الذى يعمل في ظل النمط ع<sup>+</sup> .

إن المدير<sup>+</sup> يضع قيمة عالية على حب الناس له ، وبالتالي فهو يخضع لقرار المجموعة وإذا اتخذ قراراً بذاته فانه مستعد لأن يسجبه إذا لم يقر برضا المجموعة . إن معتقداته ضعيفة عما يجب أن يفعله . . وما يفعله يتحدد بما يجب الآخرون أن يفعله . إن هذه المعتقدات الضعيفة والتوجيه من الآخرين يجعله لا يبادىء بالنشاط ، وعلى حد التعبير فان « الكرة ليست في يده » . إنه

موجه من الخارج - خارج ذاته . ومن ناحية أخرى فهو لا يعتبر مدافعاً - لأن الكرة ليست في يده - فهو متفهم دائماً للآخرين .

إنه يهتم ويفخر بطول الفترة التي عمل فيها أشخاص معه تأكيداً على روح المودة والمحبة والجلو الطريف الذي يوفره . إنه يفخر بأنه شخص طيب أكثر من فخره بأنه حقق إنتاجاً . إنه ينظر إلى الإنتاج على أنه شيء غير مهم إذا كان الثمن هو القسوة .

في الصراع نجد الشخص ن<sup>+</sup> يحاول تبريده وكتسب الجولات أو النصر والمزينة ليست من مفاهيمه أو مصطلحاته . إن مفهومه عن نفسه أنه « يخدم الآخرين » .

إن دعاياته الشخص ن<sup>+</sup> دعايات ظريفة ويستعملها لحل المشكلات والصراعات والتخفيف من الامتياز ، ويستجيب لها الآخرون ويضحكون لها .

#### الطفولة :

إن سلوك المدير ن<sup>+</sup> اليوم يمكن إرجاعه - مثل حالة المدير ع<sup>+</sup> - إلى أيام الطفولة . ففي الطفولة يطلب الأبوان حسن السلوك من الابن . فإذا كان الأبوان غير متأكدين من نفسيهما عما يجب أن يفعله الطفل فإن أغلب الظن أنهما سبتركانه يفعل كما يشاء . ولكي يشعرا ابنهما بأنه محبوب لتيهما فأنهما يعطيانه قدرأ كبيرأ من الحب لكي يستجيب ليرغيتهما . ورغبة من الطفل في أن يكون محبوبأ فانه يتصرف بطريقة تحقق له الحب الأبوى . إنه يشعر بالأمان عندما يقدم لو لديه الحب <sup>(١)</sup> .

(١) للتوسع راجع « نظريات الشخصية »

وفى ظروف كهذه فان الأطفال غالباً ما يتعلمون أن « المراك » شيء سيء ، ولكن التصرف بطريقة تدخل السرور على الأبوين شيء جيد . إن الطفل يتعلم أنه إذا كان محبوباً من الآخرين فهذا غاية المراد <sup>(١)</sup> .

فى ظل هذا « النموذج الأبوى » فان الطفل يتعلم أن ما هو صواب وما هو خطأ يتحدد بمعرفة الآخرين ، وأنه يجب أن يستشير الآخرين لكي يعرف ما يريدون .. وبالتالي فان ذلك يجعله بعد فترة مران طويلة موجهاً من الخارج Directed-from-without ونتيجة لأنه لا يعرف ما الذى يتوقعه من الآخرين فانه يشعر بقلق عما يمكن أن يعطل فى غشهم السرور . ومن هنا يصبح من الطبيعى لمثل هذا الشخص أن يظهر حساسية « زائدة » لاحتياجات الناس ورغباتهم .

### متى يكون المدير ن<sup>+</sup> فعالاً ؟

إن الافتراض الاساسى وراء هذا السؤال هو أن المدير ن<sup>+</sup> قد يكون فعالاً ( أى يحقق النتائج المتوقعة من منصبه ) أو غير فعال .

إن المدير ن<sup>+</sup> يكون فعالاً أو غير فعال على حسب قسوته على التكيف — أو التكيف مع — عناصر الموقف — أى موقف : متطلبات العمل : توقعات الرئيس ، توقعات الزملاء ، توقعات المراجعين ، المبالغ العام السائد فى المنظمة .

#### ١ - متطلبات العمل :

يكون المدير ن<sup>+</sup> فعالاً — بالنسبة لمتطلبات العمل — فى الموقف الذى

- (١) يكون فيه المرعوسون على قدر عال من المهارة .  
 (ب) يكون فيه العمل ممكناً تنفيذه بعدة طرق .  
 (جـ) يكون فيه الابتكار ضروريا والمرعوسون تتوافر فيهم القدرة الابتكارية .  
 (د) يكون فيه المرعوسون على مستوى المسئولية بالنسبة لهذا النوع من العمل الذى يعملونه .  
 (هـ) يكون فيه العمل غير قابل للقياس أو التحميم فى الأجل القصير .
- ٢ - توقعات الرئيس :

يكون المدير ن+ فعالا - بالنسبة لمتطلبات الرئيس وتوقعاته - إذا كانت توقعات الرئيس مماثلة لنمط المدير ن+ أو أمكن للمدير ن+ التأثير فى توقعات رئيسه لتتمشى فى اتجاهه . فإذا كان الرئيس ( رئيس المدير ن+ ) من النوع المحب للمرعوسيه ، بنصت لهم ، يقلبهم كما هم ، يؤمن بالمشهورة ، فان فرصة المدير ن+ فى الفاعلية - بالنسبة للرئيس - كبيرة .

### ٣ - توقعات الزملاء :

تؤثر توقعات الزملاء كثيراً على نمط سلوك المدير إذا كان فى طبيعة عمله يتعامل معهم كثيراً أو يعتمد عليهم لإتمام عمله . فإذا كانت طبيعة عمله تحتاج إلى اعتماد على الزملاء فان فاعليته ممكنة إذا كانت توقعاتهم مثل توقعات المدير ن+ إلا إذا أمكن التأثير فيهم .

### ٤ - توقعات المرعوسين :

إن توقعات المرعوسين تؤثر على فاعلية المدير ، فإذا كان المرعوسون

على قدر عال من الالتزام الذاتي وعلى قدر كبير من المهارة الفنية والقدرة الابتكارية فإن المدير + يكون فعالا . أما إذا كان المرء وسون على قدر كبير من الجهل ومهارتهم ضعيفة وقدرتهم الابتكارية ضعيفة فإن احتمالات فشل المدير + كبيرة - مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة .

#### ٥ - المناخ العام السائد في المنظمة :

إن المدير + مثله مثل أى نمط آخر يجب أن يكون حساساً للمناخ العام السائد في المنظمة . حساساً للقيم المسيطرة في المنظمة . فإذا كان المناخ العام يتصف بالتسيب ، فإن النمط + سيساعد على تدعيم «التسيب» .

#### فاعلية النمط + بالنظر للعناصر الانسانية والمناخ العام للمنظمة :

إن النمط + يكون فعالا بالنسبة للعناصر الإنسانية ( المرءوسين والرؤساء والمزلاء ) وبالنسبة للمناخ العام السائد إذا كانت التوقعات الآتية بهم جيدة ( أو أمكن إيجادها ) عند المرءوسين والرؤساء والمزلاء وفي المنظمة ككل :

( أ ) توقعات كبيرة عن ضرورة توافر الثقة والاتصالات للتحريجة الأفقية والرأسيّة .

( ب ) توقعات كبيرة عن ضرورة الإنصات المخلص أحيانا لفترات طويلة نسبيا .

( ج ) توقعات كبيرة عن ضرورة القبول التام الحقيقي لدوافع الآخرين وأنشطتهم حتى ولو كانت تختلف عن وجهات نظر المدير .

( د ) توقعات كبيرة عن ضرورة توافر قدر كبير من المشورة الودية المقيدة .



( ٥ ) توقعات كبيرة عن ضرورة توافر قدر كبير من التشجيع الذاتي.

المدير<sup>+</sup> ونضوج التابعين :

إن المدير<sup>+</sup> يكون فعالاً عندما يكون التابعون ناضجين **Mature** (١) والشخص الناضج هو الشخص — على حد توصيف « أرجيرس » الذي (١) يعتمد على نفسه ( المستقبل ) و (٢) إيجابي و (٣) مرن في تصرفاته و (٤) مهتم بالآخرين وليس بنفسه أساساً و (٥) مهتم بالأجل الطويل . فعندما ينضج الشخص بمرور الزمن فإنه ينتقل ( نسبياً ) من حالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال ، ومن حالة السلبية إلى حالة الإيجابية ، من حالة الطرق المحددة للسلوك إلى الطرق المتعددة ، من حالة الاهتمام بالذات إلى حالة الاهتمام بالغير ، من حالة الاهتمام بالأجل القصير إلى حالة الاهتمام بالأجل الطويل (٢) .

إن الأب<sup>+</sup> يعامل ابنه عندما يتنضج على أنه شخص ناضج أي شخص يستطيع أن يعتمد على نفسه ، شخص إيجابي لا يحتاج إلى التحريك من الكسل ، شخص يهتم بالغير بعد أن كان يهتم بغيره في نفسه ، شخص يهتم بالأجل الطويل وليس بالحاضر فقط . إنه يعامل ابنه وكأنه يعامل أخ له . ولا يصح للأب<sup>+</sup> أن يعامل ابنه من فترة الطفولة حتى الكبر نفس المعاملة ، ففي مرحلة الطفولة يجب أن « ينقل » الأب إلى النمط ع<sup>+</sup> لأن النمط ن<sup>+</sup> يؤخذ بالنسبة للشخص غير الناضج على أنه ضعف (٣) . فعندما يدخل الابن المدرسة

( ١ ) نظير إلى أن الاهتمام متماثل بالمرء والملاذ ولكن بالهر السيكلوجي .

Argyris, Integrating the Individual and the Organization.

Hersey and Blanchard, Management of Organizational

Behavior, p. 135.

الثانوية فإن الابن يحتاج إلى قدر أقل من التخطيط التفصيلي الصادر إليه من والده وبالتالي فتظهر الصورة وكأن الأب يحب ابنه أكثر .

وعلى ذلك فإن النمط ن+ ملائم لتابعين ناضجين نسبياً . فإذا تم نقل عميد كلية ناجح يتعامل مع أساتذة كبار ناضجين على مستوى المسئولية إلى ناظر مدرسة ابتدائية فإنه يجد نفسه في موقف يحسد عليه فالموقف القديم يتطلب نمط ن+ والموقف الجديد يتطلب نمط ع+ إذا كانت البدائل المطروحة للاختيار هي ن+ وع+ فقط كأنماط السلوك .

إن أستاذ الجامعة - الذى يعمل في ظل النمط - ن+ لى يكون فعالاً يجب أن يغير نمطه حسب درجة نضوج طلبته . فإذا كان ناجحاً في أكاديمية عليا للدكتوراه ، فإن نقله للتدريس في السنوات الجامعية الأولى يخلق له موقفاً جديداً ويجب أن يكيف نفسه للموقف الجديد وإلا سيشعر طلبته أنه شخص « ضعيف » . في هذا الموقف الجديد يجب أن يغير نمطه كما يغير الشخص « فتيس » السيارة - إلى النمط ع+ .

إن عميد الكلية - الذى يعمل في ظل النمط - ن+ يجب أن يغير هذا النمط في الأسابيع الأولى من الدراسة إلى النمط ع+ حيث يكون المطلوب وضع قواعد للعمل أثناء العام ووضع جداول زمنية ( لاحظ أننا حتى الآن لا نفترض أى أنماط أخرى غير النمطين ع+ ون+ لتوضيح الفرق ) . وطبعي أن عميد الكلية هذا يجب أن يغير نمطه مرة أخرى عند بداية الاستعداد لامتحانات نهاية السنة حيث الأمر يتطلب اهتماماً خاصاً بقواعد الامتحان وترتيباته المكانية والزمانية . . . وطبعي أن هذا الموقف الجديد يزداد صعوبة مع زيادة عدد الطلبة مع افتراض ثبات العوامل الأخرى (مثل مفهوم الغش عند الطلبة وأخلاقيات ملاحظي ومراقبي الامتحانات . . . إلخ ) .

### النمط ن+ والمستوى الحضارى فى البلاد :

إن المستوى الحضارى للبلاد لا بد أن يؤثر على النمط ن+ فيجعله فعالاً أو غير فعال . لقد رأينا أن النمط ن+ يكون فعالاً فى حالة ارتفاع المستوى التعليمى ومستوى المهارة للمردوسين . وبالتالي فإن انتقال المجتمع من حالة حضارية إلى حالة أخرى يستلزم بطبيعة الحال تغييراً فى النمط . . . . وإن كان هذا التغيير لا يحدث إلا على مدى فترة طويلة من الزمن . إن المستوى الحضارى يظهر بصفة خاصة عندما ينتقل مدير ناجح فى شركة فى بلد متحضر يعمل فى ظل النمط ن+ إلى شركة أخرى فى بلد متخلف .

فى أمريكا مثلاً نجد كثيراً من الموظفين يتمتعون بمستوى عال من المعيشة ويمكن وصفهم بأنهم أحسن تعليماً من ذى قبل . وبالتالي فلنا أن نتوقع من هؤلاء زيادة فى إحساسهم نحو توجيه أنفسهم ذاتياً . . . . لنا أن نتوقع أن معظمهم لديه الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية واحتياجات الأمان إلى حد كبير ، وبالتالي فدوافعهم التحفيزية ليست فى هذا الاتجاه دائماً فى اتجاه الاعتراف الاجتماعى بالفرد وفى الانتهاء وفى تحقيق الذات . وبالتالي ففهم الأغلبية للحوافز - فى أمريكا - مفهوم غير ماضى لأن الحوافز المادية مأخوذة فى الحسبان دون مناقشة "for granted" . وفى مجتمع كهذا لا يتوقع أن ينجح النمط ع+ كما ظهر من دراسات كثيرة فى هذا المجال عن العلاقة بين المستوى الحضارى والنمط القيادى الناجح .

### نمط ن+ فى موقف غير ملائم :

عبد السلام مدير إدارة للبحوث فى شركة للغزل والنسيج بها عدة مصانع ، عرض عليه أن يكون مدير مصنع فى شركة أخرى مماثلة . إن عبد السلام

يعمل في هذه الإدارة منذ حوالى عشر سنوات وهو يشرف على عمليات تطويرية متعددة ويعمل معه عدد كبير من خبراء التطوير الذين أثبتوا قدرتهم الابتكارية على مر الزمن وأظهروا قدرة على تطوير معلوماتهم في شكل أفكار قابلة للتطبيق . ولم تكن وظيفة عبد السلام كما يتصورها هو إلا أن يقوم بتوفير جو ودى مريح سواء في إدارته أو في علاقته بالإدارات الأخرى ، وكان ناجحاً ومحبوباً من رئيسه ومرءوسيه وزملائه ، فهو لم يكن يبدى أى انتقادات لأى شخص ويعتبر غياب الصراعات هو النموذج الأسمى للإدارة للدرجة أطلقوا عليه من يعرفونه « اسم على مسمى » .

إن رد الفعل السريع هو أن يقبل عبد السلام العرض الجديد على أنس .  
أن المنصب الجديد فرصة واضحة . مدير مصنع بمرتب أكبر . والسؤال .  
الآن هل يقبل عبد السلام المنصب الجديد ؟

ولما كان عبد السلام قد درس « المدير الفعال » فانه سأل نفسه السؤال الآتى : هل سأكون مدير مصنع فعالاً ؟ لقد وجه لنفسه الأسئلة الآتية : هل كونه فعالاً في الماضى ( فى منصب مدير بحوث ) يجعله فعالاً فى المنصب المعروض عليه ( مدير مصنع ) ؟ هل الفاعلية صفات أو هى ملائمة صفات المدير للموقف بمعنى أن الملائمة هى درجة قدرة المدير فى تعديل الموقف بعناصره « الخمسة » ، أو التكيف مع الموقف بحيث يكون فعالاً ؟ ما رأيك أولاً إزاء هذه المشكلة ؟

ثم إذا علمت البيانات الآتية عن عناصر الموقف فى الشركة الجديدة . إن الشركة الجديدة تنتج مجموعة من المنتجات التى تخضع لمنافسة شديدة فى السعر وبالتالي فإن المناخ السائد فى الشركة الجديدة هو أنه من الضرورى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية لتقليل العوادم وزيادة هامش الربح الضعيف

أصلاً والذي يبدأ في التدهور . إن المناخ السائد في المنظمة هو « إنتاج وإلا ... »  
 Produce or perish . . . و « ليس هناك خبز لمن لا ينتج » . إن  
 العمليات الإنتاجية تخضع للدراسة الزمنية والحركة . . إن التدخل الفجائي  
 المستمر متوقع من مدير المصنع لتصحيح الانحرافات أولاً بأول . . إن إيقاع  
 للعمل سريع . لقد خلى المنصب بوفاء مدير المصنع الذي كان يبدو وكأنه  
 يدفع الناس ونفسه لتحقيق معدلات الإنتاج والإنتاجية . إن الهيكل التنظيمي  
 للمصنع هيكلي مفرطح بحيث إن نطاق إشراف المدير واسع ضماناً للسيطرة .

إن احتمال أن يكون عبد السلام ( ن+ ) فعالاً في عمله الجديد احتمال  
 ضعيف حيث أن الموقف الجديد غير ملائم . فلن يستطيع عبد السلام تغيير  
 نمطه بسهولة وهو النمط الذي اكتسبه عبر السنين ( ربما خمس وثلاثون سنة هي  
 عمره الميلادي ) . إن متطلبات العمل لا تحتاج إلى نمط ن+ ولكنها تحتاج إلى  
 ع+ ( إذا كان هذان النمطان هما البديلين المقدمين للاختيار ) .

صحيح أننا ركبنا عناصر الموقف بحيث لا تكون كلها أو معظمها غير  
 ملائمة للمدير عبد السلام ولكن طبعي أن هناك عدة أشكال يمكن أن تحدث  
 بتغيير عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الجديد . ماذا لو كان المنصب  
 في شركة غزل مستقرة وثقاليتها راسخة وقواعدها واضحة ، ولا تخضع  
 لمنافسة شديدة . . . إلخ . أو لو كانت هذه شركة قطاع عام تعمل في  
 منطل معطيات أخرى ؟ لا شك أن « الموقف » سيكون مغايراً .

إن هناك عدة اقتراحات نضعها تحت تصرف عبد السلام هذا ن+ .

إنه يمكن أن يختار بديلاً من البدائل الآتية :

— يمكنه أن يحاول أن يتكيف مع الموقف الجديد أي ينقل إلى نمط

جديد . وطبيعى يثور هنا سؤالان : ما هو النمط الجديد ؟ وما هي سهولة أو إمكانية التحول إلى النمط الجديد ؟

— يمكن أن يحاول تغيير كل أو بعض عناصر الموقف وأتينا نشك في إمكان نجاح ذلك .

— يمكن أن يحاول تغيير بعض من سلوكه وبعض من عناصره الموقف بحيث يتم التكيف المتبادل بشكل مستمر ومتصاعد .

— يمكن أن يرفض الوظيفة ويسمى للحصول على وظيفة أخرى حيث يكون سلوكه متسقاً مع الموقف الجديد . . مع عناصره .

— يمكن أن يبقى في وظيفته الحالية التي يعرفها جيداً ويعرف أنه فعال وغالباً ما يستمر فاعليته .

إن انتقال المدير الذى يعمل في ظل ن+ إلى العمل في ظل النمط ع+ عملية صعبة وفي رأينا أنها أصعب من انتقال مدير يعمل في ظل ع+ إلى العمل في ظل النمط ن+ لأن المدير ع+ يستطيع أن يلبس « قناعاً » Facade يوحي بأنه يهتم بالإنسان وبالعلاقات الإنسانية ، وربما بذلك يستطيع — بمرور الزمن — أن ينتقل إلى نمط بين ع+ و ن+ وهو النمط ع ن أى نصف من هذا ونصف من ذلك ( كما سنشرحه في فصل قادم ) .

التأثير المترتبة على وجود نمط ن+ في موقع غير ملائم :

إن نمط ن+ حيث الحساسية الزائدة للاعتبارات الإنسانية وبالتالى التضحية بمعالجة الأخطاء والمصراعات بحسم يؤدي إلى نوع من التسبب وعدم الابتكار لحل المشكلات . إن هذه الطيبة من جانب الرئيس — بهذا الشكل —

تؤخذ على أنها نوع من الضعف ، وبالتالي فإن الاحتمال كبير في طغيان بعض المرعوسين وربما في زيادة الصراع بين بعضهم البعض . . . وتكوين مراكز قوى تزيد الطين بلة . إن هذه النتائج يتم تدعيمها بالتوقعات المنخفضة . . . وهذه التوقعات المنخفضة تؤدي إلى مزيد من النتائج المنخفضة وبذلك تدعم الدائرة المفرغة vicious cycle وتسبب الأمور من سيء إلى أسوأ .

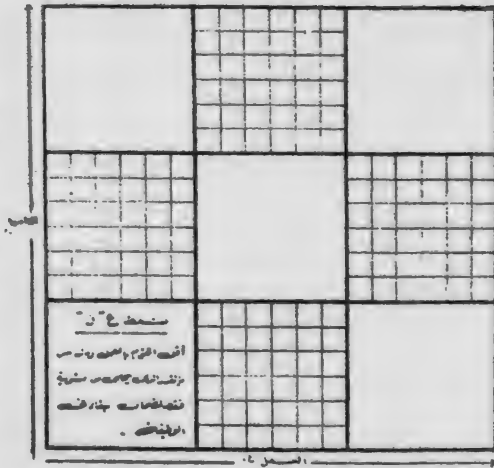
وعندما تصل الأمور إلى حالة واضحة من السوء . . . من التسبب والتدهور في النتائج وفي الكفاءة الإنتاجية وفي الروح المعنوية يصبح من الضروري تغيير المدير<sup>+</sup> حيث لا يستطيع التغيير إذا حاول لوجود «فجوة» بين ما تعود الناس أن يفعلوه وما يطالبون به أن يفعلوه من نفس المدير . . . إن هذه الصعوبة ناشئة من أن السلوك السابق قد تم تدعيمه «بالأسمت» على حد التعبير .

إن الحل الوحيد — عندما تصبح هذه حالة المنظمة — هو الاستقالة أو الإقالة أو جلطة في الشريان التاجي ( أعوذ بالله ) . وبذلك يكون الحل هنا — من وجهة نظر المنظمة — تعيين مدير جديد حيث يكون الناس على استعداد لقبول سلوك النمط<sup>+</sup> .

وبالنسبة للمدير<sup>+</sup> الذي استقال أو أُقيل فإن أمامه حلا هو أن يبقى كذلك أو يحول إلى نمط آخر . والسؤال يبقى ما هي الأنماط الأخرى المتاحة، وأي نمط يختار وما هي السهولة التي يمكن بها أن يحول النمط الجديد ؟

# نمط المدير ع-ن

- تعريف النمط ع-ن
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- هل هذا النمط فعال؟







تعريف نمط المدير ع-ن :

نمط المدير ع-ن هو نمط المدير المهتم قليلاً بالعمل وفيه نفس الوقت مهتم قليلاً بالناس<sup>(١)</sup> . إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الذي يعمل في ظل هذا النمط هو « البقاء على قيد الحياة » . فالبقاء على قيد الحياة - عنده - أولوية أولى .

إنه مثل ع+ ، ن+ يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، ولكنه بالممارسة العملية لا يجد نفسه في معضلة . فهو يعطى أقل ما يمكن للمنظمة التي يعمل بها ، ويتوقع منها أيضاً أقل ما يمكن . . إنه يحل المعضلة الإدارية بهذه الطريقة . إنه شخص موجود

(١) إن علامة (-) بعد المين تعني أن اهتمامه بالعمل قليل وبعد الثنون تعني أن اهتمامه بالناس قليل . لقد رأينا أن ح-ن- أفضل رمز ليميز عن هذا النمط دون أن نعطيه اسم معيّن . إن « وليام ريدن » Reddin في كتابه « الفاعلية الإدارية » يسميه « المنفصل » Separated . حل أساس أنه منفصل عن العمل وعن الناس . ويسميه « بليك » هو « موتون » Blake and Mouton . في النمط ١,١ حيث الواحد الأول يمثل الناس والواحد الثاني يمثل العمل في شبكته الإدارية . وفي دراسات جامعة أوهايو يسمى : هيكلًا منخفضاً واعتباراً (إنسانية) منخفضة Low Structure and Low Consideration

وتكون الصورة كالآتي :

الدراسة	اسم النمط أو الرمز
جامعة « أوهايو » الأمريكية	Low Structure and Low Consideration
« بليك » و « موتون »	1,1
« وليام ريدن »	Separated
في هذه الدراسة	ع-ن-

أما باقي الدراسات الأخرى « دراسات جامعة ميتشجان ودراسات « ديناميكية الجماعة » فلم تتعرض لها .

جسمانياً وغير موجود وجدانياً وسلوكياً . ومن التعبيرات الشائعة لهذا النمط :  
« أنا عاوز أعيش سليم علشان أربي العيال » . . . إنه يقدم للمنظمة للعمل  
الذى بخلى من المستولية فقط بحيث لا يطردها .

إن هذا - على حد تعبير « بليك » و « موتون » - نمط غير طبيعى ،  
فالناس لا يأتون إلى الدنيا هكذا ، ولكنه نمط أولئك الذين قبلوا الهزيمة ( بليك  
وموتون ، ص ٨٥ )

#### ١ الافتراضات الأساسية :

إن المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع - ن - له افتراضات أساسية تحكم  
سلوكه مثله مثل سلوك أى شخص آخر . وطبيعى أن تكون له افتراضات  
أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد . وبالرغم من أنه لم يتم عمل دراسات عن  
افتراضات هذا النمط <sup>(١)</sup> إلا أننا نستطيع استنتاجها بالقياس .

إن النمط ع - ن - لا يأتى إلى الحياة هكذا ، ولكنه يأتى لأولئك الذين  
قبلوا الهزيمة . ومن هنا تأتى سلبيةه ، فهو موجود جسمانياً وغير موجود  
وجدانياً وسلوكياً . وهذا الشخص من السهل اكتشافه وتمييزه .

إن الافتراضات الأساسية للمدير ع - ن - تجرى فى الاتجاه الآتى :

- إن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير .
- إن معظم الناس أشرار و « البعد عنهم غنية » .

(١) إن نظرية X ونظرية Y لمكجيميد واتى فمعتبرها بمثابة أساس سليم يصلح  
كأساس لهذه الأنماط عبارة عن مجموعتين من الافتراضات إحداهما تتفق مع نمط ع + وهى  
نظرية X والأخرى (نظرية) Y تصلح افتراضات للنمط ع + ن + كاسيجى . .

- إن معظم الناس خجلاء « ويعلم بهم ربنا » .
- ليس من مسئوليته التحفيز ومن يريد شيئاً يسعى إليه .
- ليس من الضروري الرقابة على الناس لأنه « لا يوجد فائدة من ذلك » .
- من كلماته المشهورة والتي تكون بمثابة معتقداته « سعد زغلول قال مافيش فايده » و « الباب إلى ييجى منه الريح سده واسبريح » و « دع الخلق للخالق » .
- إن افتراضات كهذه لا بد أن تجعل مدخل صاحبها في الإدارة لا يزيد على مجرد « ساعى بريد » Message carrier . . شخص يستوفى الشكل فقط .

#### طريقة الإدارة : نظرة كلية :

إن المدير - إن - يديو على طريقة أنا رجل همزة وصل بين الرئيس والمرعوسين . . ففي ظل الافتراضات الأسلمية السابقة (الناس أشرار خجلاء وأنه لا فائدة في شيء . . . ) لا بد وأن تؤدي به إلى عدم الإحساس بوجود المعضلة الإدارية لأنه لا يمارسها عملياً . وبالتالي فإن طريقته في الإدارة تجري في الاتجاه التالي :

- إنه لا يدير أشخاصاً ولكنه « مفقود » بينهم .
- إنه لا يخطط فنلك من وظيفة الرئيس . ووظيفته بعد ذلك إبلاغ المرعوسين بالخطة التي وضعت . فاذا لم تكن واضحة فانه يقول « إن للناس إلى فوق » لم يخبروه بالتفاصيل .

- إنه لا ينظم فتلك وظيفة الرئيس . . . ووظيفته بعد ذلك إبلاغ المرءوسين بما تقرر . إنه مجرد « ساعى يريد » .
- إنه يتصل بمرءوسيه ولا يهمه سوى توصيل الرسالة وبالتالي فمحتواها أو الغرض منها أو شرحها مسألة خارجة عن الموضوع . فإذا سأل أحد المرءوسين عن موضوع أو قدم مذكرة فانه يحولها إلى أعلى موثراً عليها « والأمر مرفوع رجاء النظر » . وعندما تصل إليه تعليمات فانه يحولها إلى أدنى موثراً عليها « فلان للعلم » . إنه موصل للرسائل فقط .
- إنه يؤمن بترك الناس في حالها « دع الخلق للخالق » .
- ومن يريد شيئاً يسعى إليه .
- إنه لا يضع بصماته على المنظمة كما أن المنظمة لا تضع بصماتها عليه .

#### النظرة للأهداف :

إن هدف المدير الذى يعمل في ظل النمط ع-ن- هو أن يبقى على قيد الحياة . . . هذا هو هدفه أن يبقى في المنظمة « ليكمل حياته » وعلى أساس أنه « يعيش يومين والسلام » أما هدف المنظمة فهو شيء لا يهمه . . . إنها ليست مشكلته بل مشكلة شخص آخر . وإذا طلبوه لحل مشكلة أو وضع أهداف فهو يقول « لا تحسبوني معكم » إنه « ليس منهم » و « ليس معهم » .

وليس معنى ذلك أن هذا الشخص سلبى في حياته خارج المنظمة ، بل بالعكس فان هذا الشخص غالباً ما تكون له أهداف خارج المنظمة ويسعى إليها ويحققها ويكون ناجحاً فيها . إنه نشيط في التواذى أو في التجارة أو في الحفلات . . . أو في منزله . . . إن سلبية في المنظمة وليس في باقي حياته . وهو ما يفرق هذا الشخص عن الناس الذين يعرفون : « المهيض » أو « المتحردين » .

ويجب أن يكون واضحاً أن كلاماً عن ع - ن - هو فيما يخص عمله في المنظمة التي يعمل بها وليس في حياته خارج المنظمة ..  
 . . فإذا كان له عمل حر يملكه غير المنظمة التي يعمل بها فهو شخص آخر له سلوك آخر ..

#### النظرة للزمن :

إن المدير الذي يعمل في ظل النمط ع - ن - لا يهتم بالزمن داخل المنظمة :  
 إنه يعتقد أن الوقت الذي يقضيه داخل المنظمة وقت ضائع ولذلك فإنه - غالباً - ما لا يتواجد في المنظمة ، ولكنه يترك في حجرته ما يشير إلى أنه موجود . . وإذا كان يملك سيارة فإنه يتركها أمام الشركة فتوحى بوجوده .

وبالرغم من أنه لا يهتم بالوقت إلا أنه يتصرف وكأن الوقت يهمله فهو يهتم بوجود ساعة وأجندة ومواعيد ولكن ذلك لاستيفاء الشكل فقط .  
 إنه يستخدم حجة الوقت ليتهرب من مسؤوليته ولذلك فهو دائماً يقول  
 « إن الوقت » لم يكن كافياً للدراسة الموضوع ، كما أنه يحتاج إلى بيانات أكثر لمعالجة الموضوع ، وبالتالي فهو يحتاج إلى وقت أكبر .  
 إن نظرتة للوقت وفلسفته الأساسية تترجم سلوكه الإداري الذي يجري على الوجه التالي :

- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظاً .
- ينسحب من الاجتماعات دون أن يدرى أحد بخروجه ، وإذا لاحظ أحد خروجه فإنه غالباً ما يطلب الاستئذان لأمر هام .
- يحول البريد الوارد إليه إلى المختص فوراً أو إلى أعلى فوراً دون تأخير .
- إذا كان التأخير يجعله مسئولاً بحاسب .

• أثناء وجوده في مكتبه يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كاف  
بأكوام الأوراق والدوسيات التي أمامه . . إنه يعرض بشكل عملي  
احتياجه لوقت أكبر .

### مفهوم السلطة :

إن مفهوم المدير - ن - للسلطة مفهوم ساعى البريد وظيفته توصيل  
الرسائل ليس إلا ، فهو غير مسئول عما يحويه الخطاب وغير مسئول عن  
الرد على الخطاب أو طريقة الرد أو ميعاد الرد .

فاذا صدرت تعليمات من أعلى فان وظيفته إرسالها إلى أدنى « للعلم واتخاذ  
اللازم » . وإذا تقدم مرموس بالشكوى من فان رده هو « الرئيس عايز  
كده » « قدم شكوى مكتوبة وأنا أرفعها إلى أعلى » . وإذا قدم إليه أحد  
الموظفين يطلب رأيه في موضوع معين فانه يوثر عليه « الأمر مرفوع رجاء  
النظر » . وإذا ذكر المرموس أن الموضوع قد طال فيكون رده اكتب  
استعجالا وسأرسله فوراً . إن مفهومه للسلطة مفهوم ساعى البريد : توصيل  
الرسائل ، إلى أعلى من أسفل وإلى أسفل من أعلى ليس إلا .

إن مفهوم « ساعى البريد » للسلطة يؤثر على طريقة ممارسته للإدارة .  
فاذا امتنع أحد المرموسين فانه لا يبلغ الرؤساء بالامتناع إلا إذا وجد نفسه  
أمام مساءلة . إنه يريد أن يفعل الحد الأدنى الذي يخليه من المسؤولية (المساءلة)  
لكي يبقى في المنظمة « يأكل عيش » على حد تعبيره . وإذا انتقده مرموس فانه  
لا يعتبر ذلك عصيانياً ولا يرد عليه لكي لا يحدث التفاتاً للموضوع .

إن مفهومه للسلطة هو ما تنص عليه اللوائح ، وكلما كانت اللوائح  
غامضة كان ذلك أفضل لأنه يستطيع أن يتصل منها . . إن وحدة السلطة

الآمرة لا نهمه كثيراً ، فهي « تستوى عنده » . وكسر الموظفين للتسلسل الرئاسي لا يهمه طالما أن ذلك لا يؤثر على « أكله العيش » . . . . على حسب تعبيره . « طالما الواحد ياكل عيش خلاص » .

إنه يفضل - بطبيعة الحال - ألا تمر التعليمات أو المعلومات من خلاله إلا نادر أو بالقدر اليسير . فمرور التعليمات والمعلومات معناه مزيد من العمل ومزيد من احتمال الصراعات .

#### نوع العلاقات :

إن المدير - ن - بمفهومه السابق للسلطة وبافتراضاته الأساسية يكون له نمط معين في علاقاته . فهو يؤمن بأن « البعد عن الناس غنية » ولذلك فانه يتجنب الظهور ويتجنب عقد الاجتماعات ، ويتجنب الكلام . فإذا ظهر أو تطلب الأمر عقد اجتماع فانه لا يتكلم كثيراً وإذا تكلم فان كلامه لا يوضح شيئاً . إنه غائب عن الاجتماعات وعن الناس ، ولكنه - في نفس الوقت - قادر على تبرير عدم حضوره أو عدم البقاء للنهاية . . . مثل قطعة الصابون لا تستطيع إمساكها وهي مبتلة .

وفي الاجتماعات لا يعترض مع المرؤسين ولا مع الرؤساء ، لأن اعتراضه ستجعله تحت الأضواء وهو لا يريد أن يكون تحت الأضواء ، لأن ذلك معناه إما زيادة عمل أو زيادة علاقات مع أشخاص وكلاهما لا يريده .

إن مفهومه لأحسن علاقة هي تلك التي يكون فيها التفاعل مع الآخرين أقل ما يمكن ، ولكنه بالطبع لا يقول لك ذلك كما لا يسعى إلى وضع هذه الاستراتيجية بالتطبيق بين الآخرين وبعضهم البعض . إنه يطبقها بين نفسه والآخرين فقط .



وهدفه في الاتصال - أى اتصال - ليس تحفيز المتصل به فذلك أمر لا يهيمه ، ولكن ما يهيمه فقط هو توصيل الرسالة الآتية من مكان آخر .

إنه ينظر إلى الاجتماعات على أنها ضياع للوقت ، فالناس حمقى وغير حقيقيين ولن يأتى الاجتماع بنتيجة . وعندما يجلس فى اجتماع لا يرأسه فهو يجلس فى مكانه غير ملحوظ حتى يستطيع أن يخرج منه دون أن يلاحظ . وإذا تطلب الأمر رئاسة الاجتماع فانه يجمع الأفكار وينقلها كما هى إلى أعلى دون أن ينسق بينها أو يناقشها أو حتى بدون أن يضع عليها « فلتر » من أى نوع لكى يستطيع أن يقول مستقبلا « .. هذا رأيهم » .. « وهذا رأيي » .

إن المدير ع- ن- يؤمن ، مثل ع+ ، بأن أحسن لجنة هى اللجنة المكونة مثلا من ثلاثة أشخاص غائب والثانى فى إجازة ولكن وجهة نظره هنا تختلف عن المدير ع+ فالمدير ع- ن- يعتقد أن اللجان لا فائدة فيها وحتى الفرد الواحد لن يحقق نتيجة . . وإذا طلبوا حضوره كمضوء - وليس كرئيس - فانه يعتذر فى آخر لحظة بسبب وجيه .

وهو لا يحب أن تكون هناك مجلة للعاملين فهى مضبغة للأموال ( تبرير ) وهى مضبغة للوقت ( تبرير ) لاسيما إذا طلب منه الاشتراك فى تحريرها أو تولى رئاستها ، وإذا أصر المرعوسون على عمل مجلة فانه يطلب منهم ألا « يحسبوه بينهم » وهو غير مستول عنها .

### طريقة التحفيز :

ينظر المدير ع- ن- إلى الإنسان الفرد على أنه شخص معقد ليس من السهل فهمه « أنا لا أستطيع أن أفهم هذا البنى آدم » وبالتالي فهو لا يفهم الدوافع الإنسانية وليس مستعداً أن يفهمها فهو يدعى أنه « يعرف كل شيء »

عن تجربة ، ولكنه لا يدري أن خبرته سيئة ، وهي التي حوله إلى هذه السلبية . إنه يعتقد أن المروءس الذي يحتاج إلى شيء يسعى إليه ، وإن الأفضل طريقة هي : « دع الخلق للخلق » .

إن المدير - ن - مثل المدير + ، ينسى أن يعامل مروءسيه وكأنهم كائنات حية لهم هيراركية حاجات تختلف باختلاف الأشخاص كما تختلف باختلاف الزمن بالنسبة للفرد الواحد . ولكن + يفعل ذلك من مدخل العمل . أما المدير - ن - فهو يفعل ذلك من مدخل السلبية . وإن كانت النتيجة واحدة إلا أن منطقتيها مختلف .

وطبيعي أن نتوقع أن المروءسين يحبون العمل مع مثل هذا الرئيس ، لأنهم يستطيعون أن يفعلوا كما يشامون . . . فهو « لا يدفعهم » ولا يسوقهم ، كما يفعل المدير + وهو لا يحملهم مسئولية مقابل علاقته الإنسانية كما يفعل المدير + .

#### معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير - ن - في الرقابة هي طريقة غير محكمة على الإطلاق ، وهي بهذا تختلف اختلافاً أساسياً عن طريقة المدير + أو ن - في الرقابة .

إن الخطأ في نظر - ن - هو الخطأ الذي يوقعه هو في مسئولية ، فإذا كان هناك خطأ لا يقع فيه هذا المدير في مسئولية فلا يعتبر من وجهة نظره خطأ . وعلى ذلك فهو يعالج الأخطاء التي تخل من المسئولية إذا كان سيحاسب عليها . فإذا لم يتوقع أن يحاسبه أحد على الأخطاء فلا يقوم بحاسبة الغير .

وبالإضافة إلى أن مفهومه للخطأ مميز فإن طريقته في معالجة الخطأ مميزة أيضاً . إنه يستوفي الشكل فقط في معالجته للأخطاء كأن يكتب مذكرة ويرفعها

إلى أهل « رجاء اتخاذ اللازم » حتى يكون العقاب الموقع - إذا كان هناك - عقاب وقعه شخص آخر غيره ، وحتى إذا كان العقاب شديداً فهو تقدير شخص آخر غيره ، وإذا كان العقاب أقل من اللازم فهو خطأ شخص غيره .

وحتى في الحالات التي يحاسب فيها عن خطأ شخص آخر فإنه يقول : « ما يبدى حيلة ... ماذا أفعل » ، « ليس هناك من يحميني ... » .

أنه لا يوقع جزاء - ليس عن اقتناع بأن الخطأ غير مقصود مثل المدير<sup>+</sup> - ولكن من منطق آخر - إنه لا يريد أن يثير انتباه الآخرين عنه . . . إنه يريد أن يأكل عيش .

#### معالجة الصراعات :

إن طريقة ع - ن - في معالجة الصراع ليست مثل طريقة التفتح التي يتبعها ع<sup>+</sup> وليست طريقة التبريد التي يتبعها ن<sup>+</sup> ولكنها طريقة « التجنب » . إن المدير ع - ن - يؤمن بأن « أحسن حل لأي صراع هو ألا يكون هناك صراع » .

وانطلاقاً من أن « أحسن حل لأي صراع هو ألا يكون هناك صراع » فإنه يعمل جاهداً لكي لا يخلق صراعات : فهو لا يتحدث ولا وثيقاً ولا مرعوساً . فإذا أمره الرئيس بتنفيذ شيء ، فإن رد فعله « سماعاً وطاعة » أو « أمرك » ليس لأنه يحب رئيسه ولكن لأنه لا يريد أن يخلق صراعاً . وإذا أعطى تعليمات إلى مرعوسيه فإنه يعطيها بشكل مهذب ليس عن اقتناع بأنه أخ أكبر مثل المدير<sup>+</sup> ولكن لأنه لا يريد أن يشعر المرعوس بأنه رئيس وبالتالي فاحتمال نشأة للصراع نتيجة « المريسة » Bossism معدوم .

إن المدير ع - ن - يعالج الصراع الذى وجد بعدم التعرض له .  
وبالتالى فاستراتيجيته فى معالجة الصراع مثل لاستراتيجية النعامة التى تنصر  
على عدم رؤية الصائد . وإذا كان هناك صراع ووجهات نظر فانه لا يأخذ  
موقفاً محدداً . إنه يؤمن بالحياة التام : لا السلبى ولا الإيجابى . وعند  
التصويت فانه لا يرفع يده مع أى الجانبين هذا إذا لم يستطع الهروب  
أو الاستئذان قبل عملية التصويت . إنه سلبى ولا يبحث عن حل وسط .

إن المدير ع - ن - يحاول ألا يخلق أى صراع وإذا نشأ صراع رغم إرادته  
فانه لا يراه . . إنه لا يرى شيئاً ولا يسمع شيئاً ولا يقول شيئاً . إن انسحابها  
داخل ولكنه موجود بحسبه وبشكله الظاهر . إنه يستجيب للأمواج ولكن ليس  
له اتجاه . إنه مثل السمكة الهلامية Jelly Fish ليس لها اتجاه فى ذاتها .

إن طريقة ع - ن - فى معالجة الصراع هى طريقة المنهزم الذى قبل الهزيمة  
وأصبحت هى طريقة الحياة . فالشخص الذى فاتته الترقية عدة مرات ولم  
يستطع أن يتجفع فى الوصول إلى ما يبغيه عدة مرات غالباً ما ينتهى به الوضع  
إلى هذا النمط . « إنه يقول : ماذا تأخذ الريح من البلاط . . . أو : « ضربوا  
الأعور على عينه قالوا خسراة خسراة » . . إنه فقد الحساسية للصراع  
ولوجهات النظر وللدوافع والحياة .

وإذا تم الضغط على هذا المدير من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدى إلى  
خلق صراع فى ضوء تجربته فانه نادراً ما يدرك أهمية الصراع مثل المدير ع +  
ولكن من منطق مختلف . فهذا المدير ع - ن - لا يرى الصراع فى الوقت  
الذى يقوم فيه ع + بقمع الصراع . إنه يرسل هذه الأوامر الواردة من أعلى  
ويتبعها بكلمة شقوية « الرئيس عاوز كدة » بالرغم من أنه يجب الأوامر

المكتوبة والشكاوى المكتوبة لكي لا يخلق جدلا عن ماهية الأمر أو الشكوى بالضبط في حالة وجودها شفوية .

وإذا فشل المدير - ن - في معالجة الصراع الذي أزم من فان طريقته في الحل هي مزيد من « الانعزالية والسلبية » وتوجيه اللوم على شخص آخر غير محدد . . . بحيث لا يقع في مسئولية أيضاً . إن المدير - ن - لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم ، فإذا رأى فهو يرى قليلا وبغير وضوح ، وإذا سمع فهو يسمع قليلا وبغير وضوح ، وإذا تكلم فهو يتكلم قليلا وبغير وضوح ، وإذا سئل فهو يتظاهر بأنه لم يسمع وإذا وجه انتباهه فهو يقول « لا أعرف » : « لست أعرف » ومن قال لا أعرف فقد أفتى .

إن المدير - ن - لا يضع الزيت على النار كما يفعل المدير ع + في معالجته الصراع ، ولا يستخدم سياسة « التبريد » الذي يتبعها المدير ن + ولكنه يتبع سياسة تجنب الصراع فإذا وجد فانه لا يراه . إن سياسة « النعامة » في معالجة الصراع تدفع الصراعات وتجعلها تستحل في الأجل الطويل بحيث يصعب حلها . . . مثلها مثل ترك ميكروب يتفشى في الجسم دون معالجته في الوقت المناسب ، أو ترك ارتفاع في ضغط الدم حتى يؤدي إلى انفجار في شريان المخ .

#### الابتكار :

إن خلق حلول جديدة لمشكلات قائمة لا يمكن أن يترعرع في ظل النمط الإداري ع - ن . إن السلبية و « دع الأمور تجري » و « الباب الذي يجر منه الريح أقفله واستريح » . . . لا بد أن تؤدي إلى نوع من التبلد والسلبية في الجهاز التنظيمي ككل .

وحق إذا تم رفع حلول جديدة فإن المدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط لا بد أن يشعر صاحب الاقتراح بأنه لا فائدة من اقتراحه . وأن سيقبل غلوط قال : « ما فيش فايدة » و « أن غيرك كان أشطر » حتى تثبط همه مقدمى الاقتراح .

إن تثبيط الهمم لا يستغرق طويلاً فى ظل هذا النمط . فالمدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط ع - ن - متخصص فى « سكب الماء البارد » على الشخص الساخن على حد التعبير السائد . وبعد فترة وجيزة سنجد الناس من حوله يقولون :

إذا كان رب البيت يالدف ضارباً فشيمة أهل البيت كلهم الرقص

ومن الطبيعى أن يصبح مرعوسوه مثله تماماً أشخاصاً هاربين Deserters أو « بروقراطيين » <sup>(١)</sup> Bureaucrats على أحسن تقدير .

إننا نتوقع - والحال هذه - أن يحدث شلل جزئى أو كل فى المنظمة .... شلل لا يمكن شفاؤه إلا « بالتر » .

#### تقيم الناس :

إن المدير ع - ن - يقيم الناس كما يقيم نفسه : « ساعى بريد » إنه لا يتوقع من مرعوسيه أن يطلبوا منه نصيحة أو وجهة نظر لأن ذلك يضعه فى « ركن » أو يجعله يأخذ « موقفاً » وهو يكره ذلك خوفاً من الصراع الذى لا يريد أن يراه . فالشخص الذى له موقف معين شخص عدائى Aggressive ولكنه لا يذكر ذلك فى تقارير مكتوبة لأن كتابة ذلك معناه أنه خلق صراحاً وبالتالى فهو يقيم هذا الشخص على أنه « جيد » فلا هو مقبول ولا هو جيد

(١) بالضم المرعى (المنهج المم) .

جداً ، وطالما أنه يعتقد أنه لا يوجد شخص ممتاز فانه يعطى تقدير « جيد »  
 فالكل عنده « جيد » أو « مقبول » فتميز الناس عن بعضهم سيخلق له  
 صراعاً : بينه وبين المرعوسين وبينه وبين الرئيس .

إن فكرة التدريب عند المدير - ن - غير موجودة . وإذا كانت  
 موجودة « فليس هناك فائدة في التدريب » هذا هو رد فعله نحو التدريب .  
 إن التدريب - في نظره - لا يمكن أن يحول السلبي إلى إيجابي وحتى إذا حوله  
 - هو يقول - فما الفائدة فالعبرة بالآخرين الذين يعيش بينهم . وإذا دخلت  
 معه في مناقشة حول أهمية التدريب فانه غالباً ما يستخدم وسائل للاقناع مثل  
 ما قاله أحد المديرين الذين يتصقون بهذا النمط : « هل هناك قوة تستطيع  
 إخراج الرائحة العفنة من اللدجاجة المذبوحة بحيث يمكن أن تحقق لنا أكلة  
 شبيهة ؟ » هل يمكنك أن تعيد لروح الزجاج سليماً بعد كسره ؟ » .

#### الصفات الشخصية :

لا يأتى النمط - ن - هكذا إلى الحياة مع الشخص ولكنه يأتى لأولئك  
 الذين استكانوا للهزيمة نتيجة فشل عدة مرات متعاقبة . إن النمط - ن -  
 سلوك انهزامى ينتهى إليه الإنسان ولا يبدأ به . إن هذا النمط دليل القشل .

ماذا يحدث لشخص حاول أن يطبق طرقاً جديدة في الإنتاج ، فكانت  
 النتيجة الوقوع في بعض المخالفات التي حوسب عليها حساباً عسيراً ؟ ماذا  
 يحدث لشخص كان يحاول التسلق للجبل العالى فأعلن الحكم أن شخصاً آخر  
 هو الذى فاز ، وتكررت محاولاته فكانت النتيجة هى فوز الآخر في حين  
 هو الذى حقق النجاح ؟ ماذا يحدث لشخص عصامى حاول أن يثبت نفسه  
 من خلال عمله فتمت ترقية شخص آخر لأنه قريب فلان وعلان، وتتكور  
 الصورة بشكل أو آخر ؟ ماذا يحدث لشخص يعمل في ظل النمط - ن -

الذى وجد أن اهتمامه الزائد بالعمل يجعل الناس ضده دائماً ( نقابات عمال ...  
اتحادات مهنية أو سياسية ... إلخ ) . وانهارت قيم العمل التى يلتزم بها ؟

ما الذى يحدث لشخص ترعرع فى حالة « تسبب » حكومى أو شبه حكومى  
يستوى فيها الذى يعمل والذى لا يعمل بحيث يكون الذى لا يعمل ربما أفضل  
من الذى يعمل على اعتبار أن الذى يعمل يخطأ أكثر وبالتالى يعاقب أكثر  
حيث يسود الشعار : « تشتغل كثير تغلط كثير يتحقق معاك ولا ترقى » .

إن نتيجة ذلك غالباً ما تكون شخصاً سلوكه ع - ن - إنه يريد أن « يأكل  
عيش » و « يربى الأولاد » وهو لذلك يعمل الحد الأدنى الذى يغنى عن  
المسئولية لئلا تتم مساءلته ويبقى على قيد الحياة فى الوظيفة .



.. رايه تالوت ( لانه منته و نه را رايه اسماء خدا يا خداوندان اعراب و رايه  
 ؟ لولم يكرهوا رايه تالوت ) . ( و قال ... قبل ان ياتيهم من فوقهم )

و نه منته يا رايه تالوت و نه رايه تالوت و نه رايه تالوت و نه رايه تالوت  
 رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت  
 رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت  
 رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت رايه تالوت

و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت  
 و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت  
 و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت و نه تالوت

## نمط المدير عن

- تعريف النمط
- الافتراضات الأساسية
- طريقة الإدارة (نظرة كلية)
- النظرة للأهداف
- النظرة للزمن
- مفهوم السلطة
- نوع العلاقات
- طريقة التحفيز
- معالجة الأخطاء
- معالجة الصراعات
- الابتكار
- تقييم الناس
- الصفات الشخصية
- حياة الطفولة
- إلى أي مدى يعتبر هذا النمط
- فعالاً؟

ن ۳ پیوستہ ایکٹ

$\frac{d}{dt} \left( \frac{\partial L}{\partial \dot{x}} \right) = \frac{\partial L}{\partial x}$

1. ☐ (a)  $\frac{1}{2}$  and  $\frac{1}{3}$
2. ☐ (b)  $\frac{1}{4}$  and  $\frac{1}{5}$
3. ☐ (c)  $\frac{1}{6}$  and  $\frac{1}{7}$
4. ☐ (d)  $\frac{1}{8}$  and  $\frac{1}{9}$
5. ☐ (e)  $\frac{1}{10}$  and  $\frac{1}{11}$
6. ☐ (f)  $\frac{1}{12}$  and  $\frac{1}{13}$
7. ☐ (g)  $\frac{1}{14}$  and  $\frac{1}{15}$
8. ☐ (h)  $\frac{1}{16}$  and  $\frac{1}{17}$
9. ☐ (i)  $\frac{1}{18}$  and  $\frac{1}{19}$
10. ☐ (j)  $\frac{1}{20}$  and  $\frac{1}{21}$

### تعريف النمط الإداري ع ن :

النمط الإداري ع ن هو نمط المدير الذي يأخذ حلاً وسطاً في اهتمامه بالعمل وبالناس في نفس الوقت . فلا هو يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل ، ولا هو يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس . إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير - الذي يعمل في ظل هذا النمط - هو «الحل الوسط» بين متطلبات العمل وبين متطلبات الناس . فالحل الوسط هذا - عنده - له أولوية أولى على أي شيء آخر (١) .

إن المدير الذي يعمل في ظل النمط ع ن - مثله مثل المدير ع + والمدير ن+ - يفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد ، ولكنه يرى حلاً لهذه المعضلة أن يأخذ حلاً وسطاً أو «متتصف الطريق» على حد التعبير . فهو يحل المعضلة الإدارية بأن يخطط العمل ، وينظم العمل ، ويوجه العمل ، ويراقب العمل بإحكام مطلوب ، وفي نفس الوقت يسعى إلى إشباع الحاجات الشخصية للأفراد عند مستوى مقبول .

Satisfactory

إن اهتمامه متوازن بالعمل وبالناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات إنسانية مقبولة . إن التركيز الأساسي في ذهنه «عبر الأمور الوسط» .

(١) إن الرمز ع ن هنا يشير إلى اهتمامه المتوازن بالعمل وبالناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات إنسانية مقبولة . ولقد رأينا أن هذا الترميز أفضل دون أن نعطي إسماً معيناً . إن «وليام ريدن» يسميه الموقف (بكسر الفاء) Compromiser على أساس أنه نمط غير فعال أو أقل فاعلية في حين يسميه «بليك» و «موتون» نمط «و» في شبكته الإدارية أو نمط «متتصف الطريق» Middle-of-the-road . و يسميه «هوايت» White - ويرى أن يكون هو أول من كتب عن هذا النمط بالتفصيل - The Organization Man على اعتبار أنه «المدير العادي» المعتدل للأغلبية لتوسع راجع :

White, The Organization Man

### الافتراضات الأساسية :

إن المدير ع ن - مثله مثل أى مدير آخر - يعمل فى ظل افتراضات أساسية بعضها حصل عليه أيام طفولته ، وبعضها حصل عليه من ممارسته الحياة العملية . إن الطبيعة المميزة لافتراضاته الأساسية هي التى تجعل اهتمامه بالعمل مساويا لاهتمامه بالناس ، بحيث يحقق أداء مقبولا وعلاقات إنسانية مقبولة .

إن الافتراضات الأساسية للمدير ع ن عن طبيعة الإنسان وطبيعة الحياة يمكن استنتاجها بالقياس ، ونستطيع أن نقول إنها تجرى فى الاتجاه التالى :

• إن العمل فى حد ذاته شيء مر ولكن من الممكن بالعلاقات الإنسانية أن تكون هذه المראה مقبولة .

• إن معظم الناس وإن كانوا غير طموحين إلا أنه بالعلاقات الإنسانية فإنه من الممكن استخدامهم لأداء عمل مقبول .

• إن التحفيز يمكن أن يكون على المستوى الفسيولوجى ومستوى الأمان لمعظم الناس ( تحفيز مادي لإشباع حاجات الأكل والمشرَب والمسكن . . ) وربما يكون على مستوى الاحتياجات الاجتماعية عند بعضهم .

• وبالتالى فإنه من الضرورى الرقابة على معظم الناس بشكل مقبول وتوفير الجو الودى المقبول الذى يشجعهم على العمل وعلى تحقيق نتائج مقبولة ( وليس بالضرورة أفضل النتائج ) .

وإن مديراً هذه الافتراضات الأساسية لابد أن يكون مدخله للإدارة مدخلا عملياً Practical بحيث « يلعب بما يغلب به » على اعتبار أن العبرة ليست

بالمستحيل ولكن العبرة بالممكن . . . إنه يجرب ما يجعله يحقق نتائج مقبولة فهو مدير تجريبي Experimental أو على حد التعبير الأمريكي «براجماتيكي» Pragmatic عكس الملتصق بمثاليات أو معتقدات غير ممكنة التطبيق (١) .

#### طريقة الإدارة : (نظرة كلية) :

إن المدير «عمل» لا يصر على الكفاءة إذا كان البديل التضحية بالعلاقات الإنسانية ولا يصر على العلاقات الإنسانية الطيبة إذا كان البديل التضحية بالكفاءة . إنه يخلط الكفاءة والعلاقات الإنسانية بنسب متساوية . ففي ظل الافتراضات السابقة ( العبرة بالممكن وليس بالمستحيل ... خير الأمور الوسط ) فإن طريقته في الإدارة لا بد وأن تأخذ الصورة الكلية الآتية :

• إنه يعتقد أنه من الممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين نعن طريق إشراكهم فانه من الممكن أن يضرب عصفورين بحجر واحد : عمل مقبول وعلاقات مقبولة .

• إنه من الضروري أن يقوم هو بتخطيط العمل ولكن بإشراك الآخرين عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام : سواء أكان التخطيط متعلقاً بأهداف أو سياسات أو إجراءات أو موازنات أو برامج عمل أو جداول زمنية . إنه يأخذ آرائهم حتى يضمن عدم معارضتهم . . . وهو مستعد لعمل تنازلات في ضوء المناخ العام .

• إنه من الضروري أن يقوم هو بتنظيم العمل : مع الاستعانة برأيهم سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو بالاختصاصات أو

(١) Dogmatic لتوسع راجع الفلسفة « البراجماتية » Pragmatism كاتجاء خلق يحكم الشعوب .

بالمسئوليات أو بالعلاقات . وفي الوقت نفسه يؤمن « بالتنظيم غير الرسمي » ( العلاقات الشخصية ) وأهميتها .

• إنه من الضروري أن يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام نظام الثواب والعقاب في ضوء ما تحليه التقاليد والعادات والسوابق واللوائح .

• إنه من الضروري أن يقوم بالرقابة على المردوسين وتوقيع الجزاء المعقول على أساس درجة الخطأ وانصياعاً للتقاليد والعادات والسوابق واللوائح .

إن الإدارة - في نظر المدير ع ن - هي خليط مركب بين « الإدارة العلمية » كما هي معروفة لدى أنصار تلك المدرسة كما بدأها فريدريك تايلور وبين « المدرسة السلوكية » التي بدأها إيلتون مايو بتجاربه « هاوثورن » . فالمسألة ليست مسألة مبادئ مستقرة ومقاييس ومعدلات فقط ، ولكن هي أيضاً مسألة بشرو « هيراركية » حاجات فردية واختلافات فردية ....

فتخطيط العمل - في نظر المدير ع ن - يجب أن يتم على أساس علمي .. كل شيء بحسابات ولكن يجب أن يكون التخطيط معقولاً .. يجب أن تكون الأهداف مقبولة من الناس وبالتالي يجب أخذ رأيهم عند وضع الأهداف .

إن المدير ع ن ينظم العمل على أساس مبادئ التنظيم التقليدية ( نطاق الإشراف ، التسلسل الرأسي ، وحدة السلطة الأمر ، الاختصاصات ، التوصيف ... إلخ ) ولكنه يهتم أيضاً بالتنظيم غير الرسمي . يهتم بالشلل ( بكسر الشين ) وبقواعد الشلة ( بكسر الشين أيضاً ) . إنه يهتم بالمصراعات بين الشلل ( بكسر الشين ) ويستخدمها ليعرف ما يجري في التنظيم الرسمي . أي أنه يعتمد على التنظيم غير الرسمي ( الشلل بكسر الشين ) ليعرف ما يجري

في التنظيم الرسمي ( المعتمد ) . إنه بهذه الطريقة يعرف « نبض » الناس على حد التعبير .

إن المدير عن يطلب من الناس ولا يأمرهم . وإذا تطلب الأمر أن يأمرهم فهو بشرح لماذا . إنه يريد أن يكون تصرفه نحو مرعوسيه « مقبولا » . إنه يضع لمرعوسيه حدوداً مقبولة ويجعلهم يتحركون في حدودها ، فهو بهذا يضرب عصافورين بحجر واحد : يحقق نتائج مقبولة مع علاقات إنسانية مقبولة .

إن المدير عن لا يراقب من خلال التقارير الرسمية وقنوات الاتصال الرسمية ، ولكنه يعتمد على العلاقات الشخصية والشللية ( بكسر الشين ) لمعرفة ما يجري ، وإذا أراد تصحيح أوضاع فانه يدرس من خلال التنظيم غير الرسمي رد الفعل المنتظر ، فإذا كان مقبولا من الناس صحح الأوضاع بقرار رسمي ، وإذا كان غير مقبول تراجع على أسس أن ذلك كان مجرد إشاعة غير صحيحة .

إن نمط المدير عن في الإدارة يختلف عن نمط « المقاتل » الذي يدفع الناس دفعا للعمل لتحقيق أهدافه الزمنية ( نمط ع + ) كما يختلف تماماً عن نمط « النادى » الذي يقود الناس بمتابعتهم لحساسيته الزائدة باحتياجاتهم ورغبته في إسعادهم ( نمط ن + ) كما يختلف تماماً عن نمط « النعامة » الذي لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم إلا عندما تكون مسألته متوقعة ( نمط ع - ن - ) . إن نمط المدير عن هو نمط المدير العادى لا هو مستبد ولا هو طيب ، لا هو مثقال في العمل أكثر من اللازم ولا هو مرتبط بالناس أكثر من اللازم . إنه بين بين .



إن مدخله للإدارة ليس مدخل كفاءة Efficiency مثل المدير + وليس مدخل رضا الناس Satisfaction ولكن مدخله بين بين . . . في منتصف الطريق بين هذا وذاك . « كن عملياً » يقول المدير ن دائماً . . لا يمكنك أن تضحي بالناس ، كما لا يمكنك أن تضحي بالكفاءة . خذ طريقاً وسطاً . « وكن مثل كل الناس ؛ لماذا تريد أن تكون مختلفاً ؟ » .

#### النظرة للأهداف :

إن المدير ن - مثله مثل المدير + والمدير ن+ - يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، فذلك من الإفتراسات الأساسية . إنه يرى أنه لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة إلا إذا تحققت أهداف الأفراد ، ولكنه لا يضحي بأيهما على حساب الآخر . . إنه يأخذ حلاً وسطاً . إنه يختلف في نظره للأهداف عن المدير + الذي يعتقد أن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق أهداف الأفراد وعن نظرة المدير ن+ الذي يعتقد أن أهداف المنظمة تتحقق إذا حققنا أهداف الأفراد أولاً .

إن المدير ن بتصوره عن نفسه على أنه مدير عملي أو واقعي مستعد لعمل التنازلات المطلوبة من الأغلبية حتى ولو كان عنده حل أفضل . لأنه يقول « عندما تكون في روما افعل ما يفعله أهلها »

When in Rome do as the Romans do.

إن الأهداف في نظره أهداف خاصة بالعمل وأهداف خاصة بالناس ، وهو يحاول أن يوفق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، فإذا اختلفت فانه « يقسم الفرق » . لئلا يرضى أن « الأفراد » يريدون مكافآت إضافية بـ ١٠٠٠٠ جنيه وهو يرى أنه طبقاً لمتطلبات العمل ، فإن ذلك غير ممكن لعدم تحسن الإنتاجية ، فانه يقسم الفرق ويوافق على ٥٠٠٠ جنيه . . إنه يحاول التأثير

في المعترضين على أساس أنه يجب أن يتنازل كل جانب عن جزء . . . .  
 « كن واقعياً » . و « إذا كان حببيك حسلي لا تلحسه كله » . . . هذا مدخله  
 في تحديد الأهداف .

وبالرغم من أنه يعتقد أنه مسئول شخصياً عن وضع الأهداف إلا أنه  
 يأخذ آراء المرموسين في هذه الأهداف حتى يضمن أنهم سيقبلونها وطبعاً  
 فله عدة طرق للحصول على موافقتهم . . . المناورة والمساومة كما سيحيى . وإن  
 كان هو مهيباً أصلاً لوضع أهداف في قنبرة الشخص العادي .

#### النظرة للزمن :

إن الوقت بالنسبة للمدير ع ن مهم وليس بالضرورة من ذهب كما  
 يعتقد المدير ع + ، أو ليس له أهمية إلا إذا كان لتكوين علاقات طيبة كما  
 يعتقد المدير ن + . إن نظرته للوقت مثل نظرته إلى أى شىء آخر : الاعتدال .

إن نظرته المعتدلة لأهمية الوقت لا بد أن تترجم في سلوكه الإدارى وعلى  
 ذلك فأننا نتوقع منه ما يأتى :

• الأهداف محددة بزمن معقول و « مقبول » من الناس وإذا رأت  
 الأغلبية أن الوقت غير كاف فانه يرى أن رأيه من رأى الأغلبية  
 ( لاحظ أن المدير ن + ينصاع أو يخضع لرأى الأغلبية ) . أما المدير  
 ع ن فرأى الأغلبية هو رأيه أيضاً .

• لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية فاهتمامه  
 بالوقت متوسط وإذا تجاوز الناس الز من المحدد وكانت هذه التجاوزات  
 مقبولة من الأغلبية فهذا هو رأيه أيضاً .

• إن تعليماته ليست مختصرة مثل المدير + كما أنها ليست في شكل  
أحاديث طويلة (أو قصص) كما في حالة المدير + ولكنها وسط  
بحيث يبدى المروم رأيه فيما يسمع .

• إنه لا يجب التقارير التي تصمم بطريق الاستثناء By Exception  
مثل المدير + ولا يجب التقارير الإنشائية التي تحكى أصل المشكلة  
وغروها وتطورها بالتفصيل ولكنه يجب « الإيجاز غير المخل » . .  
فهو يؤمن بأن لكل « مقام مقالا » .

إن نظرتة للزمن هي الماضي فهو يحاول دائماً أن يعرف كيف تم حل  
المشكلة في الماضي ( السابقة ) حتى يستطيع أن يحكم على الموضوع في ضوء  
العرف أو التقاليد التي كانت متبعة من أجل ألا يتخذ قراراً غريباً أو غير  
متوقع من المجموعة التي يعمل معها .

#### مفهوم السلطة :

إن مفهوم ع ن للسلطة يختلف عن مفهوم المدير + الذي يعتبر أنها  
الحق في اتخاذ قرارات ملزمة للآخرين . كما يختلف عن مفهوم المدير ن + الذي  
يعتبر أن السلطة هي سلطة المجموعة . إن مفهوم ع ن للسلطة هو وسط بين  
المفهومين السابقين . إنه يمارس سلطته ( بمفهوم ع + ) وبشكل غير مباشر  
( بمفهوم ن + ) .

ففي الوقت الذي يعتقد ع + أنه هو صاحب السلطة والطاعة العمياء واجبة  
وفي الوقت الذي يعتقد ن + أن رضا مرعوسيه هي سلطته ، وفي الوقت الذي  
يعتقد ع - ن أنه مجرد « حامل رسالة » تجد أن المدير ع ن ينظر إلى نفسه  
على أنه « وسيط » بين المنظمة والفرد . فهو قبل أن يتخذ قرارات تلزم

الآخرين يحاول جس نبض الآخرين لمعرفة ما إذا كانوا سيقبلونها أم سيرفضونها فإذا شعر أنهم سيرفضونها فإنه لا يتخذ القرار إلا إذا استطاع أن يؤثر في الناس - على انفراد غالباً - في تحويل وجهة نظرهم .

وإذا اتخذ قراراً دون « جس » نبض الآخرين فإنه يكون معتمداً على التقاليد والعرف والسوابق واللوائح بحيث لا يكون قراره موضع استغراب أو دهشة . وإذا ناقشه البعض في خطأ قرار اتخذته في ضوء التقاليد والعرف والسوابق واللوائح فإنه يوضح أن التقاليد والعرف والسوابق واللوائح ما هي إلا لمصلحة الجميع . فإذا لمستويات الأقلية في المعارضة فإنه يقول اتفقوا كلكم وسيكون رأيي رأيكم . . . إنه لا يخضع لرأي الآخرين ، ولكن رأيه هو رأي الآخرين . أى أنه غير « مدبر » ( ضم الميم وفتح اللام ) مثل المديرين<sup>+</sup> ولكنه مدير « معقول مثل كل المديرين » .

إن مفهوم السلطة هذا يسيطر على المدير عن لدرجة أن طريقتة في الإحارة لا بد أن تتأثر تأثيراً كبيراً بهذا المفهوم . فالتنظيم في نظره تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي في نفس الوقت : فهو في الوقت الذي يؤمن فيه بضرورة التسلسل الرئاسي والتحديد الواضح للمستويات ( على أسس اختصاصات ) . . . وبالتالي بالتنظيم « الميراركي » أو البيروقراطي فإنه يؤمن أيضاً بأن التنظيم غير الرسمي أو العلاقات غير المخططة لها دور كبير ، وأن العبارة بالمعنى ( ضم الميم ) وليس بتصميم كلمات الأغنية . إنه يهتم بقواعد التنظيم الرسمي كما يهتم بقواعد الشلة ( بكسر الشين ) .

إن الملتزم عن استخدام التنظيم غير الرسمي لمصحح به مسار التنظيم الرسمي ، فهو يستخدم نظام الضغط من شلة لتصحيح مسار شلة أخرى ،

لأنه يعرف أنه لن يستطيع أن يلغي مركز قوة... سواء أكان مركز القوة هذا شخصاً أو مجموعة .

إن تدفق التعليقات والمعلومات يتم طبقاً للتسلسل الرأسي كما يتم أيضاً في حدود الاتصالات الشخصية التي يفضلها . بهذه الطريقة يضمن سرعة وصولها ومعرفة رد الفعل سريعاً حيث إذا وجد أن القرار قد صدر وسيؤدي إلى خطر كبير فإنه يسحبه أو يلغيه قبل فوات الأوان .

إن رأى المجموعة المتمثل في صورة تقاليد وعرف وسوابق ولوائح يعتبر بالنسبة له بمثابة البقرة المقدسة - على حد التعبير - لا يصح له ولا لغيره معارضتها ، ليس نتيجة ضعف ولكن نتيجة إيمان بأنه كل تلك التقاليد والعرف والسوابق واللوائح ما وضعت واستقرت إلا لمصلحة الجميع ، فإذا رأى الجميع تغييرها فهذا هو رأيه أيضاً . إنه يرى نفسه على أنه شخص وسيط بين المنظمة والفرد .

إن هذا النمط ليس موجهاً ذاتياً من داخله مثل ع<sup>+</sup> وليس موجهاً خارجياً ( من خارج ذاته ) مثل ن<sup>+</sup> وليس غير موجه على الإطلاق مثل ع<sup>-</sup> إن ولكنه موجه بالتقاليد Tradition-directed سواء أكانت مكتوبة في شكل لوائح أو سوابق أو غير مكتوبة في شكل عرف .

إن ذلك ينعكس على سلوكه في أكبر القرارات وأصغرها في أكبر القرارات ابتداء من تحديد استراتيجية للمنظمة إلى كيفية رسم الخريطة التنظيمية . فإذا كانت التقاليد تقضي برسم الخريطة التنظيمية من أعلى إلى أسفل فإن الحل السليم هو رسمها من أعلى إلى أسفل . وبينما يصير المنير ع<sup>+</sup> على رسم الخرائط بالطريقة التقليدية إلا أن مواقفهما تختلف . فالمدبر ع<sup>+</sup> يرغب في أن

توضح الخريطة « من رئيس من » بمجرد النظر إليها أما المدير ع ن فيرغب في أن ترسم الخريطة التنظيمية كالمعتاد لأن تلك هي « العادة » حتى ولو كانت خطأ . وهو يبرر ذلك بقوله : « خطأ شائع خبر من صواب مجهول » .

### نوع العلاقات :

إن المدير ع ن — بمفهومه السابق للسلطة — لا بد أن ينظر إلى العلاقات نظرتين : علاقات رسمية محددة ومعتمدة في ضوء التنظيم أو الهيكل التنظيمي المعتمد وعلاقات شخصية وبالتالي فهو يسمح للعلاقات أن تكون في أى اتجاه فهو لا يجب أن يضع قيوداً على حرية الأفراد في الاتصال ببعضهم وإن كان يفضل أن تكون العلاقات مخططة . . ذلك في الوقت الذي لا يسمح + إلا بالعلاقات الرئاسية ويخشى من أي نوع آخر من العلاقات الذي قد تفقده سلطته . . وفي الوقت الذي يرى فيه المدير ن+ أن الأفضل هو أن تكون العلاقات « أنجوية » .

إن مفهوم المدير ع ن يكون واضحاً إذا شاهدناه في اجتماع .. على اعتبار أن تفكير الشخص غير مرئي ويتضح تفكيره في سلوكه المتكرر .

إن المدير ع ن ينظر إلى اللجان والاجتماعات على أنها وسيلة لإقرار ما تم الاتفاق عليه قبل الاجتماع مع كل فرد على انفراد . إنه يريد أن يشترك المرموسون في صناعة القرار ، ولكنه يخشى عدم الاتفاق . فوسيلته لذلك هي الاعتماد على العلاقات الشخصية لزرع الحل قبل الاجتماع بالنسبة للأشخاص الأقوياء الذين سيكون لهم نفوذ في الاجتماع ، فإذا ما انعقد الاجتماع فإن الجلسة تكون بمثابة اعتماد ما تقرر في العلاقات الشخصية حتى ولو ظهر نقاش أو خلافات أو وجهات نظر . إنه بهذا الطريقة يعطى إحساساً للناس بالمشاركة ،

وفي نفس الوقت يكون قد نفذ ما أراد وما تريده المجموعة متمثلة في عناصرها القوية .

إن القرار الذي يصدر من لجنة كهذه يكون قراراً قد أصدرته المجموعة وبالتالي فهو يكون قد تخلص من مسئولية اتخاذ قرار بمفرده . وحتى في الحالات التي لا يرغب أن يحضر في اللجنة فانه يشكل اللجنة التي يعرف اتجاهاتها - وربما يؤثر فيها من بعيد - ويتخذ قراره في ضوء دراسات اللجنة وتوصياتها . إنه يؤمن باللجان تماماً كما هو واضح .

إن طريقته ( لخلق الوسط ) تجعله في منتهى الحرص بالألا « يهر القارب » على حد التعبير ، فهو يريد عمل توازن حسابي بين متطلبات العمل والعلاقات الإنسانية . ولذلك فهو يجعل رئيسه دائماً ويومية في الصورة بللنبة للمشاكل اليومية . فاذا حدثت مشكلة فهو يكون قد بلغ عنها مسبقاً وإذا كان من الممكن تداركها فهو يتخذ اللازم في الوقت المناسب . وإذا شعر أن الرئيس سيتخذ قراراً عنيفاً فانه يمهّد له عند المرعوسين .

وإذا أخذ رأي في موضوع لا يعرف رأي الأغلبية فيه فانه لا يؤثر أو يبرر بعدم وجود بيانات مثل ع- ن- : ولا يأخذ موقفاً محدداً صارماً مثل ع+ ، ولا يتجنب أخذ موقف مخالف مثل ن+ ، ولكنه يضع رأيه في شكل وجهتي نظر : فهو يقول « . . . . . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فان . . . . . بهذه الطريقة يكون قد « مسك العصا من النصف » على حد التعبير السائد وبحيث يمكنه من التراجع إذا كان التيار عكسياً .

ولنا أن نتوقع أن المدير ن يجب أن تكون هناك مجلة للعاملين نحوى أخباراً عن الإنتاج والإنتاجية ، كما نحوى أخباراً اجتماعية وإنسانية وسياسية

بشكل متوازن . . . وربما تحوى أبواباً عن : « همسة عتاب . . . » . . .  
مشكلتك لها حل . . . » « تقاليد شركتنا » . . .

### طريقة التحفيز :

إن طريقة المدير ع ن فى التحفيز طريقة وسط بين كلى من المدير ع<sup>+</sup>  
والمدير ن<sup>+</sup> . فبينما يركز ع<sup>+</sup> على العقاب ويركز ن<sup>+</sup> على التشجيع بالكلمة  
الطيبة وتوفير الجو المريح ، فإن ع ن يستخدم أسلوباً متوازناً للثواب  
والعقاب : العصا للجزرة والعقاب للثوب . إن منهجه للثواب والعقاب هو  
منهج « الجزرة والعصا » . The Carrot and Stick approach .

إنه يؤمن بأنه لا بد من شيء مقابل شيء ، فالدنيا — على حد تعبير  
المدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط — أخذ وعطاء والأخذ على قدر العطاء .  
إنه يؤمن بأن الآلة لا يمكن أن تعمل بدون زيت . . . والإنسان أيضاً لا بد  
أن تكافئه عن العمل الجيد وتحاسبه على العمل الخطأ . وستظهر فلسفته فى  
التحفيز هذه فى طريقة معالجته للأخطاء والصراعات .

### معالجة الأخطاء :

إن طريقة المدير ع ن فى الرقابة — وبالتالى معالجة الأخطاء — هى طريقة  
وسط بين الإحكام التام والتسيب التام . إنه لا يؤمن — إنطلاقاً من فلسفة  
الحل الوسط — بضرورة توقيع الجزاء على المخطئ وحالا ، كما يسلك المدير  
ع<sup>+</sup> ولا يؤمن بتبرير الخطأ من الموظفين على أساس أن كلنا نقع فى أخطاء  
وليس هناك داع للأذى ، كما يسلك المدير ن<sup>+</sup> .



إن المدير ع ن في معالجته للأخطاء يستخدم منهج « الجزرة والعصا » carrot and stick في معالجة الأخطاء. إن الجزرة في معالجة الخطأ معناها إعطاء فرصة سماح للمخطيء ربما لأنه لم يكن يعرف . . ذلك بالطبع إذا كان الخطأ للمرة الأولى . و « العصا » في هذه الحالة هي أن المدير يجعل من الواضح تماماً للمخطيء أن ذلك الخطأ لا يصح أن يتكرر . وعلى ذلك فالعقاب يتلرج مع الخطأ ومع تكراره ومع ظروف المخطيء .

إما إذا كانت اللوائح غير واضحة بالنسبة للعقاب الواجب اتخاذه فانه لا يحكم بالعقاب كما يرى هو نفسه كما يفعل ع<sup>+</sup> ولا يبرر الخطأ كما يسلك ن<sup>+</sup> ولكنه يلجأ للمشورة . . لمعرفة رأى زملائه . . إنه يستمد فلسفة العقاب من التقاليد فهو يقول : « الناس تقول علينا إيه » إنه لا يوقع العقاب لمجرد أنه يؤمن به ولكن لأن هذا هو المتوقع منه أن يفعله . . فالتقاليد هنا هي « البقرة المقدسة » .

إنه يجب أن يطلق عليه أنه « عادل ولكن حازم » Fair but firm في معالجة الخطأ ، فالعدل هنا هو أن يعطى للمخطيء ميزة الشك إذا كان هناك مجال لأي شك ، والحزم هو أن يوضح للمخطيء أنه لن يتقبل أن يتكرر الخطأ مرة أخرى .

وعندما يتخذ قراراً بتوقيع عقوبة جزاء فانه يستخدم التنظيم غير الرسمي ( العلاقات غير المخططة أو الشخصية ) ليختبر أثر الجزاء بالنسبة لردود الفعل التي يتوقعها . . ولما كانت ردود الفعل هنا تتردد بسرعة فائقة فان ذلك يجعله في مأمن من اتخاذ قرار لا يلقى ترحيباً عند الأغلبية .

## معالجة الصراعات :

إن طريقة المدير ع ن في معالجة الصراع مستمدة من فلسفته الأساسية :  
خير الأمور الوسط . وبالتالي فانه يعالج الصراع ليس بقمعه كما يفعل المدير  
ع<sup>+</sup> ولا بتبريده كما يفعل المدير ن- ولا بتجاهله تماماً كما يفعل المدير ع-  
ن- ولكن بفصل الجبهات المتصارعة . إنه لا يواجه الصراع بصدوره أو  
بسلطته ولكنه يعالجه بطريق غير رسمي . . بطريقة شخصية . إنهم يرسل  
إشاعات ضد الشخص الذي أثار الصراع فييوه - بطريقة غير رسمية -  
للتنازل الجزئي . فاذا ما تم ذلك فانه يعقد جلسة - يطلق هو عليها جلسة  
عائلية - حيث يتم اقتسام الفرق بين المتصارعين . . بمعنى أن تتنازل كل جبهة  
صراع عن جزء من حقوقها .

وإذا كان هذا الصراع موجهاً إليه فانه يستجيب (نحن لا نقول «يرضخ»)  
لرأى الأغلبية فرأى الأغلبية دائماً رأيه . وحتى إذا قلنا إنه «رضخ» لرأى  
الأغلبية فان ذلك لا يعنى أنه ليس له رأى، ولكن لأن رأى الأغلبية - نكرر  
التأكيد - هو رأيه .

فاذا نشأ صراع بين اثنين فانه لا يعانج هذا الصراع بحزم مع المعنيين  
كما يفعل ع<sup>+</sup> بحضورهما ولا «يرده» كما يفعل ن<sup>+</sup> بمدخل الأخ الأكبر ولا  
يتجاهله كالنعامة تضيغ رأسها في الأرض كما يفعل ع- ن- ولكنه يعالج الصراع  
رسمياً بعد أن يكون قد مهد له بشكل غير رسمي . فهو يقابل كل شخص  
على حدة ويحاول إبعاده عن الآخر أو إرسال إشاعات تهيئه لقبول تنازلات .

إن المدير ع ن يؤمن بأن وجود الصراعات شيء طبيعي على عكس  
ع<sup>+</sup> فالصراع -عند سمعنا عصبان أو أن الناس انفعاليون وعند ن<sup>+</sup> فان  
الصراع معناه بداية انهيار الأسرة السعيدة . إن ع ن يقول «إنه من الطبيعي

في عالم كهذا أن يتصارع الناس لتحقيق أهدافهم . « إن المكان الوحيد الذي لا يوجد به صراع هو القبر عندما نموت كلنا » . ولكن طريقته في معالجة الصراع طريقة « المناورة » maneuvering كما سبق أن بينا .

وإذا تم الضغط على المدير ن من أعلى بتصرف معين يعرف أنه سيؤدي إلى خلق صراع في ضوء تجربته وفي ضوء « الدخان » الذي يحس به فإنه غالباً ما يجمع حوله الناس لمعرفة رأيهم . . رأى الأغلبية وبالتالي يصبح قادراً على مواجهة الصراع الوارد من أعلى من موقف الأغلبية . إنه يستخدم هذه الأغلبية لإلزام الرئيس بالعدول عن موقفه .

وبطريقة أخرى فإن طريقة المدير ن في معالجة الصراع هو تطابقها مع رأى الأغلبية . فالصراع يجب أن يقع في الاتجاه الذي تريده الأغلبية وليس في الاتجاه الذي تريده السلطة كما يعمل المدير + أو بالإقناع الهادئ والتبريد كما يفعل ن+ .

وإذا فشل المدير ن في معالجة الصراع فإنه يسعى إلى إعادة التنظيم للاطاحة بالمغضوب عليه أو المغضوب عليهم مثلما يفعل المدير + ، ولكن بطريقة أخرى . إنه يثير قضايا ومشكلات عند بعض من حوله بحيث يطالبون بإعادة التنظيم . ومن هنا يشترك الجميع في دراسات إعادة التنظيم ويؤخذ رأيهم بالطبع للاهتمام بالمشاركة ، ولكنه يعرف تماماً ما هي المناصب التي سيتم إلغائها . بهذه الطريقة تتم عملية إعادة التنظيم بمشاركة الناس فيها - ولو تصوراً - فيكون القرار في النهاية هو قرار المجموع أو بناء على توصية المجموع وليس بناء على قراره هو كما هو الحال في النمط + .

إن طريقة « المناورة » و « الحل الوسط » و « طريقة النهاية غير الرسمية » في معالجة الصراعات التي يتبعها المدير ن كقيلة بأن تخلق جواً من الشك

ومراكز القوى التي تتصارع مع بعضها البعض . . . إن هذه الشلل (بمكسر الشين) يتم تغذيتها بصراعات جديدة ، وبمواقف جديدة يتم حلها بنفس الأسلوب ، فيتم تدعيم الصراعات الأصلية وهكذا تنشأ حلقة مفرغة من الصراعات والشللية بحيث يتم تقسيم المنظمة في النهاية إلى مجموعة شلل قوية تحارب وتطحن في بعضها . . . فيتأثر العمل ويزداد الطين بلة وتدعم الحلقة المفرغة مرة أخرى .

### الابتكار :

إن النمط ع ن بتركيزه على الاهتمام بالعمل بقدر الاهتمام بالناس والمقابلة في منتصف الطريق يجعلنا نتوقع أنه يشجع الابتكار المعقول . والمعقول هنا هو الابتكار الذي لا يهز القارب . . . الابتكار الذي ترضى عنه الأغلبية وبالتالي فنحن نتوقع أن يعلن المسير - الذي يعمل في ظل النمط ع ن - عن صندوق اقتراحات أو عن نظام اقتراحات عملة عن صندوق اقتراحات ولجنة للدراسة الاقتراحات « الممكنة » وجوائز « مقولة » لأصحاب الجوائز المقبولة .

إن الأفكار الجديدة الواردة من مستويات التنفيذ إلى المدير ع ن - نحن نتوقع - أن تحال إلى لجنة لإبداء الرأي . وبطبيعة الحال سيكون تشكيل اللجنة من أشخاص يمثلون رأى الأغلبية ، ولنا أن نتوقع أن الأفكار التي مستقبل هي الأفكار التي تحقق تحسينات طفيفة لأن الاتجاه الغالب - في ظل هذا النمط - هو عدم هز القارب أو إبقاء الأحوال كما هي *status quo* فالابتكار المقبول هنا هو الابتكار المعقول وليس بالضرورة الابتكار الواجب الأخذ به . . . فالعبرة بالممكن . . . وطبعي أن الممكن - هذا - مسألة نسبية متوقف على « الثمن » الذي يدفعه الشخص مقابل تنفيذ الفكرة الجديدة .

### تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن المدير ن يقيم الناس كما يقيم نفسه : بالقدرة على إنتاج أداء مقبول مع علاقات مقبولة . وهو في هذا يختلف تماماً عن المدير + الذى يقيم الناس « بالإنتاج » الذى حققه أو الذى يمكن أن يحققه كما يختلف عن المدير ن+ الذى يقيم الناس على أساس قدرتهم في تكوين علاقات ودية وملائمة للعمل بانسجام مع المجموعة .

وإذا طلب إلى المدير ن تقييم شخص فانه يضع - كمادته - نقط القوة ونقط الضعف في الإنسان ، بخلاف المدير ع+ الذى يركز على نقط الضعف ، والمدير ن+ الذى يركز على نقط القوة في الشخص .

إنه يطالب - في برامج التكريب - أن تحوى موضوعات عن فن إدارة الناس بالإضافة إلى الإثارة العلمية المتعلقة بالمعدلات والمعايير والأساليب الرياضية ... إلخ . وإذا حضر برنامج التكوين فكل الناس ناجحون معه ومعهم شعاعهم ... إيماناً منه بأن العبرة بالمسكن المقبول وليس بالمستحيل الأفضل .

### الصفات الشخصية :

إن التهيئة الفكرية الأساسية لمدير - يعمل في ظل النمط ع ن - لا يريد أن يثبت أنه يحقق نتائج ممتازة ، كما أنه لا يتوقع علاقات مثالية مع الناس . إنه يهدف إلى تحقيق أهداف واقعية . إن المدير ع ن يؤمن بأن العبرة بالممكن وليست العبرة بالمستحيل ولو كان أفضل . إنه شخص عملي Practical بمعنى أنه لا يلتصق بمفاهيم نظرية أو خيالية كما لا يحاول أن يحقق المستحيل . « فالمستحيل » بالتعريف - في نظره - « مستحيل » . إنه شخص واقعي يؤمن بأن « ما تغلب به العبد به » ولا يلتصق بمبادئ يثبت فشلها فهو ليس

« متصباً » Dogmatic بل هو مستعد دائماً لأن يغير رأيه والناس في ضوء الظروف لكي يحقق أداء مقبولا وعلاقات إنسانية مقبولة . إنه رجل « براجماتيكي » Pragmatic يلعب بما يغلب به تمييزاً له عن الشخص الذي يلتصق بمبادئ بصرف النظر عما تحققه تلك النتائج أو Dogmatic . أنه مدير مثل كل المديرين ويطالبك بأن تكون « مثل كل الناس » .

إن المدير عن له معتقدات قوية - مثله مثل المدير ع+ ولكن معتقداته تختلف في أساسها . فهو يفترض أن أحسن حل هو الحل الوسط الذي يقبله كل الناس أو معظمهم وليس بالضرورة أحسن حل .

إن المدير عن يفترض أن أحسن طريقة لمسك العصا هي من النصف في الوقت الذي يمسكها ع+ من الطرف ولا يمسكها ن+ ولا يراها ع- ن- . إنه لا يقف لكي لا يأتي إليه الناس مرغمين مثل ع+ أو يذهب هو للناس كما يفعل ن+ ولكنه يذهب إلى منتصف الطريق ويطلب الآخرين بأن يأتوا إلى النصف الآخر . إنه لا يمنع الرغبة عن الآخرين الذين لا يؤمنون بحل ممتاز كما يفعل ع+ ، ولا يعطي الرغبة إلى الآخرين المخطئين مبرراً لهم خطأهم كما يفعل ن+ ، ولكنه يقسم الرغبة نصفين : نصف له ونصف للآخر . إنه يقول لك : « ما لا يدرك كله لا يترك كله ، فهو يقبل عملية القسمة » .

#### الطفولة :

إن حسن السلوك المتوقع من الابن يتم تحديده في ضوء ما يتفق به التقاليد . فالصواب والخطأ يتحدد بموجب التقاليد . وفي ظل ظروف كهذه فإن الطفل يتعلم أنه يجب أن يبحث حوله عن الصواب والخطأ . . . في حالة طفل ترعرع في جو هذا « عيب » وذاك عيب فإنه يجد نفسه وقد استمد منطقته الفكرى والسلوكى مما يعتبر عيباً وما لا يعتبر « عيباً » . ولكي لا يقع

في « العيب » فانه يسأل دائماً ويلتزم بمضغوط الأغلبية . وعلى ذلك فالسند القوي الذي يعتمد عليه هو رأى الأغلبية ويحتكم إلى الأغلبية فيها يجد الضمان والأمان .

إن هذا الشخص يعيش ويتزعم في ظل ظروف يحكمها العديد من الأمثال والتقاليد تكون بمثابة محددات لسلوكه : فهو يتعلم مثلاً : « إسأل مجرب ولا تسأل طبيب » ، « نصف العمى ولا العمى كله » ، « ما لا يدرك كله لا يترك كله » ، « الحياة أخذ وعطاء ويقدر ما تعطى تأخذ » ، « إن الذي تغلب به لعب به » ، « لماذا لا تكن مثل كل الناس » ؟ « إنك لا تريد أن تكون مستبدًا فتفضل ، فلا تكن مستبدًا . وفي نفس الوقت فانك لا تريد أن تكون طبيباً فيعتقد الناس أنك ضعيف » أو عييط ، لماذا لا تأخذ حلاً وسطاً » و « خير الأمور الوسط » .

وإذا قرأ كتيباً عن الإلهوة فانه متتأرجح بين قراءات تركز على « الإدارة العلمية » ويسمع عما أحدثته أمثاليث رفع الكفاية الإنتاجية التقليدية من أضرار فيقرأ عن العلاقات الإنسانية بكتابتها وكتبتها وتحذيراتهما وغالباً ما ينتهي به الأمر إلى القول بأن الأمر لا بد أن يكون شيئاً في الوسط . وهو يصور التآرجح في الفكر الإداري من الإدارة العلمية ( أنصار الكفاءة الإنتاجية ) إلى العلاقات الإنسانية فيجد أن pendول الساعة قد استقر بينهما ويشعر أن ذلك غاية المراد .



## إلى أى مدى يكون المدير ع ن فعالا ؟

إن الافتراض الأساسى وراء هذا السؤال هو أن هذا المدير فعال ولكن فاعليته ليست على مستوى عال . ويصبح من الضرورى هنا أن نوضح السبب الذى يجعل المدير ع ن فعالا إلى حد ما .

فى الأنماط السابقة ، عرفنا « الفاعلية » Effectiveness بأنها تحقيق النتائج التى وجد من أجلها المنصب ، وأن المدير يعتبر فعالا إذا كان الموقف الذى وجد فيه ملائما لنمطه . وقلنا إن عناصر الموقف خمسة : متطلبات العمل ، توقعات الرئيس ، توقعات المرعوسين ، توقعات الزملاء ، المناخ العام السائد فى المنظمة .

وعلى ذلك فإن النمط ع ن باعتباره نمطا يستند على قاعدة الأغلبية Majority Rule لا بد أن يستطيع أن يبقى فى مكانه فترة طويلة محققا إنتاجا مقبولا وعلاقات إنسانية مقبولة .

إن الأغلبية التى يعتمد عليها فى قراراته ( مرعوسين ورؤساء وزملاء ومناخا عاما ) طالما أنه ملتزم بها فهو مقبول منها وبالتالي فهو يحقق نتائج مقبولة وعلاقات مقبولة . ويصبح المدير ع ن هو المدير العادى .

إن « هوايت » White فى كتابه المشهور : The Organization Man قد توصل إلى أن النمط الإدارى الشائع فى أمريكا اليوم نمط مماثل للنمط ع ن . وفى غياب أساس إدارى حقيقى سليم فإن المدير العادى ( النمط ع ن ) يكون بلا شك أفضل من أى نمط آخر : أفضل من النمط ع + إذا كانا الموقف غير ملائم ، الذى يتسبب فى خلق حالة حرب فى المنظمة نتيجة العداء والقسوة



المترابكة . كما أنه أفضل من النمط + إذا كان « الموقف غير ملائم » الذى سينسبب فى خلق حالة تسبب كبيرة فى المنظمة نتيجة الطيبة الزائدة عن الحد والإصرار على العائلة الكبيرة السعيدة فى الوقت الذى لا يكون أفرادها على مستوى المسئولية (١) .

إن التحدى الذى يواجه الإدارة اليوم هو وضع وتحقيق أهداف على مستوى عال ، وليس مجرد أهداف مقبولة . إن التقدم الذى تسمى إليه البلاد العربية يتطلب مديرين أكثر امتيازاً من المدير العادى ، مديرين يحركون الأغلبية بدلاً من مديرين يلتزمون بالأغلبية .

صحيح أن الاعتماد على التقاليد والعرف يمكن أن يؤدي الكثير من المشكلات الإدارية المتكررة إلى نوع من « الإرشاد الميكانيكى » Mechanical guidance — على حد تعبير « بليك » و « موتون » — يلائم مجموعة كبيرة من الحالات . ولكن هناك حالات كثيرة لا يمكن أن يكون فيها المدير العادى ( ع ن ) قادراً على تحقيق أفضل النتائج لأن الأغلبية « نهجمت » . وبالتالي فإن النتيجة الطبيعية ستكون بقاء الأحوال كما هى status quo ويكون مصير المنظمات للتدهور بدلاً من التقدم .

وبالتالى يصبح من الضروري البحث عن النمط الفعال الذى يحرك الأغلبية فى المنظمة مهما كان شكلها الاقتصادى أو القانونى أو الدستورى . ومن هنا ندوس النمط ع+ ن+ .

( ١ ) إن وجه الاختلاف بيننا وبين « بليك » و « موتون » هو أنه يرى أن المدير ع ن أفضل من الأنماط الثلاثة الأخرى بلون تحفظات ، ولكننا نعتقد خلاف ذلك وذلك فى حالة ما إذا كان الموقف غير ملائم . . . انظر متى تكون الأنماط السابقة فعالة .





### تعريف نمط المدير + ن :

نمط المدير + ن+ هو نمط المدير الذى يهتم بالعمل كثيراً وفى نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً (١). إن الشيء الذى يسيطر على عقل المدير الذى يعمل فى ظل هذا النمط - هو تحقيق أفضل النتائج ، وليس مجرد نتائج مقبولة ، من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم فى أهداف المنظمة .

إنه لا يفترض - مثل غيره من المديرين - أن متطلبات العمل لاهدأ أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد لأنه يؤمن بأنه من الضروري « نسج » أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة .

إن كيفية « نسج » أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة هى المحور الذى يدور عليه هذا النمط .

### الافتراضات الأساسية :

إن المدير + ن+ يفترض عدة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد - مثله مثل أى مدير آخر - تحكم سلوكه . إنه الافتراضات الأساسية لهذا المدير تجرى على النحو الذى جرده ووجاهه ما كجبري مجود ، فى نظريته لا

( ١ ) إن علامة (+) بعد كل من المين والنون تعنى أن هذا نمط يعنى بالعمل كثيراً وبالناس كثيراً فى نفس الوقت . ولقد رأينا أن هذا الترميز أفضل من إعطاء اسم معين . إن هذا النمط يسمى « رين » ، التكامل Integrated حل للناس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس بشكل متساو أما « بليك » أو « موتون » فهما يسميانهم « ٩ » فى شكلهم للإشارة . راجع :

Reddin, Managerial Effectiveness.

Blake and Mouton, The Managerial Grid.

عن طبيعة الإنسان الفرد . ونظرة ( الإنسان ) نحو العمل . إنها تجرى على النحو الآتي :

- إن العمل طبعى مثله مثل اللعب ، إذا كانت الظروف ملائمة .
- إن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .
- إن الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشرأ بين الناس .

• إن « التحفيز » يتم على المستوى الاجتماعى ومستوى المكانة ومستوى « تحقيق الذات » بالإضافة إلى المستوى « الفسيولوجى » ومستوى الأمان .

• وبالتالي فانه من الممكن جداً أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

واضح أن هذه الافتراضات الأساسية التى تكون فى مجموعها نظرية  $\gamma$  تختلف عن الافتراضات الأساسية للمديرع + المشابهة لنظرية  $\times$  . فبينما نجد أن ع + يفترض أن العمل شئ ممتع لمعظم الناس نجد أن المديرع + ن + يفترض أن العمل شئ طبعى مثل اللعب يتحفف معين . وفى الوقت الذى يفترض ع + أن معظم الناس كسالى بطبيعتهم وغير طموحين ورغبهم فى تحمل المسئولية ضعيفة ، نجد أن ع + ن + يفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فانه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين . وفى الوقت الذى يؤمن فيه ع + بأن الرقابة لا بد أن تكون من أعلى يرى ع + ن + أن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها .

وفي ضوء اقتراحات كهذه فإن طريقة الإدارة لهذا النمط لابد وأن تأخذ شكلاً مميزاً بروح معينة هي «روح الفريق» المعروفة في رياضة كرة القدم.

### طريقة الإدارة (نظرة كلية):

إن المدير  $+N$  يدير على طريقة رئيس فريق كرة القدم: إن اللاعب لا يلعب للفريق ولكنه يلعب لنفسه فأهداف اللاعب هي أهداف الفريق وأهداف الفريق هي أهداف اللاعب حيث يتم نسجهما بطريقة خاصة.

ففي ظل اقتراحات المدير  $+N$  (العامل الطبيعي مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة، الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها، الطاقة الابتكارية منتشرة وليست لعدد محدود، التحفيز غير المادي مهم أيضاً، التوجيه الذاتي ممكن) لابد أن يؤدي بالمدير  $+N$  إلى أن تكون طريقته في الإدارة طريقة مميزة ذات طابع خاص، يمكن النظر إليها بشكل كلي كالآتي:

• إن مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع، وليس هو شخصياً كما هي الحال عند  $+N$  أو عند الغير مثل  $+N$  أو لاتهم مثل  $-N$  أو مسئوليته بمساعدة الآخرين مثل  $N$ . إنه يصور نفسه وكأنه رئيس فريق للكرة لا يمكن تحقيق النجاح إلا بالكل ومسئولية النجاح الكلي هي مسئولية كل لاعب (كل مدير) فنجاح الفريق يعني نجاح اللاعب ونجاح اللاعب يعني نجاح الفريق. نجاح الشركة معناها نجاح المدير (من مجموعة المديرين) ونجاح المدير (من مجموعة المديرين) معناها نجاح الشركة.

• وبالتالي فمسئولية التخطيط ليست مسئولية بمفرده أو مسئولية بمساعدة الآخرين، ولكنها مسئولية الجميع. والتخطيط لا يتم بشكل محكم،

كما هو مفهوم عند  $+$  ، ولا هو « مناهب » كما هو عند المدير  $+$  ، ولا هو « لا يعنيه » كما هي الحال عند  $-$  ، ولا هو « نصف نصف » كما هي الحال عند المدير  $+$  . إن التخطيط محكم ولكن كل مدير شارك بشكل حقيقى فى هذا الإحكام فهو ملتزم به لأنه هو الذى وضعه . إن الالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية وليست مشاركة صورية . فالمدير  $+$  يعتقد أنه ليس من المهم أن يخطط ولكن من المهم أن يتأكد أن تخطيطاً سليماً قد وضع .

• إنه ينظر إلى التنظيم على أنه « نظام منسق إرادياً » حيث كل شخص فى المنظمة مسئول عن نتائج المنظمة ككل وليس مسؤوليته الواردة فى بطاقة التوظيف . إن نظرة المدير  $+$  للتظيم نظرة رئيس فريق الكرة فكل لاعب مسئول عن نجاح المباراة وليس فقط عن نجاحه فى لعبته . ففى الكرة نجح أنه الذى ليس معه الكرة مسئول أيضاً تماماً مثل اللاعب الذى معه الكرة . إن أياً منهم لا يدفع بعدم الاختصاص .

• إنه يرى أنه طالما كل شخص اشترك فى صياغة أهداف المنظمة واشترك فى « نسج » أهدافه مع أهداف المنظمة بحيث إن نجاح المنظمة هو نجاح المنظمة هو نجاح الموظف ، فإن التوجيه من الخارج ( من الرئيس ) لا يصبح هو الأسطى ، وإنما يصبح التوجيه ذاتياً . فمعرفة اللاعب للأهداف التى اشترك - بالمسورة والنصح والاحترام المتبادل - فى وضعها كافية لتجعله يوجه نفسه ذاتياً . وإذا احتاج إلى توجيه من خارجه فانه توجيه « بالإشارات » المفهومة والمتفق عليها .. كما فى لعبة كرة القدم تماماً .

• إن الفهم المتبادل والإحساس العالى بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة الذاتية ممكنة . وبالتالي فإن ما يشغل المدير <sup>+</sup> ن <sup>+</sup> ليس تشديد أو لإحكام الرقابة ، ولكن « كيف » تتم الرقابة . فهو يختلف عن المدير ع <sup>+</sup> الذى يعتمد على الرقابة من أعلى أو على التنظيم غير الرسمى كما يفعل ن .

إن الإدارة - فى نظر المدير <sup>+</sup> ن <sup>+</sup> - ليست الإدارة العلمية ، بالمعنى الخاص الذى يفهمه ع <sup>+</sup> وليست فن إدارة الناس أو العلاقات الإنسانية كما يفهمها ن <sup>+</sup> ، وليست حلاً وسطاً بين هذا وذلك كما يفهمها ع <sup>+</sup> ن ، ولكنها إدارة « حضارة » أى توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعى المتسق ، يؤمن بروح الفريق بتقاليد مرتبطة بالتلجج ، على درجة عالية من الالتزام والشفهم لطبيعة المشكلات والآمال .

إن تخطيط العمل - فى نظر المدير ع <sup>+</sup> ن <sup>+</sup> - يجب أن يتم على أساس علمى وبحسابات دقيقة وهو فى هذا يتفق مع ع <sup>+</sup> ولكنه فى نفس الوقت يتم مع اعتراف كامل بالحاجات الإنسانية للأفراد وهو فى الواقع يتفق مع ن <sup>+</sup> إنه لا يتخذ حلاً وسطاً ولكنه « ينسج » المتطلبات الإنسانية فى متطلبات العمل ، وذلك بإشراك المرءوسين إشراكاً حقيقياً - بالنصح والمشورة والقيام المتبادل - فى وضع أهداف المنظمة مستوعبة احتياجاتهم الفسيولوجية واحتياجات الأمان والالتناء والاحترام المتبادل وتحقيق الذات . إن التخطيط بهذا الشكل يصبح مسئولية المجموعة ككل حيث يتم نسج أفضل النتائج الخاصة بالمنظمة فى النتائج الخاصة بالفرد . وبهذا الشكل فإن النتائج لا يكون مجرد الجمع الحسابى أو المتوسط الحسابى لاحتياجات الفرد واحتياجات المنظمة .

إن العبرة عند المدير ع <sup>+</sup> ن <sup>+</sup> « ليس الإنتاج الآن ، فقط مثل المدير ع <sup>+</sup>



ولمست العلاقات الودية المريحة كما في حالة المدير ن+ ، ولكن العبرة  
 « بالإنتاج الآن ومستقبلا » فهو مهم بالإنتاج في الحاضر والمستقبل ، ففكرة  
 تسليم العساة في الميدان - المعروفة عند « المقاتل » - مهما كان الثمن فكرة  
 مرفوضة وليس البديل هو « الإيقاع المريح » المعروف عند المدير ( نمط  
 النادى ) ولكن الفكرة هي أن التزام الناس أنفسهم بالأهداف التي وضعوها  
 لا بد أن يؤدي بهم إلى إنتاج أفضل الآن وإنتاج أفضل في المستقبل بإيقاع  
 سريع وبرغبتهم . . . تماماً كأعضاء فريق الكرة .

إن الإدارة - في نظر المدير ن+ - هي عملية صهر الجهود الجماعية  
 في قالب واحد ، أو على حد التعبير المعروف في الهندسة Synchronization  
 حيث تعمل التروس في جهاز التكييف بمنطق واحد وروثة واحدة من أجل  
 تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك الأجزاء : فقيمة أى جزء - في  
 جهاز التكييف - هو في اتساقها مع باقي الأجزاء من أجل أن يعطى جهاز  
 التكييف أفضل النتائج . إن كل جزء في جهاز التكييف لا بد أن « يشعر »  
 بأن أى خلل فيه لا بد أن يؤدي إلى خلل في النتائج الكلية . . . إنه جزء ملتزم  
 بالنتائج الكلية .

وفي ظل نظام للدائرة كهذا فليس هناك شخص واحد وظيفته التفكير  
 فالتفكير - بالمفهوم والمشورة - مسئولية الجميع . وليس هناك شخص مسئول  
 عن الكل وأشخاص مسئولون عن أجزاء ، ولكن كل شخص مسئول عن  
 كل . . . عن النتائج . . . ليس هناك شخص يخطط وآخر ينفذ ولكن الكل  
 ( كل المديرين في المنظمة ) يخططون ويتابعون ، فالقشل فشل الكل  
 والنجاح نجاح الكل .

إن مدخل المدير ن+ ليس مدخل كفاءة مثل المدير ع+ وليس

مدخل رضا الناس مثل المدير ن+ وليس مدخلا هيكلياً (١) أو مدخل الحل للوسط مثل المدير ع ن ، ولكنه مدخل « منهجي » Systematic حيث يكون المطلوب تحقيق أفضل النتائج لكل من المنظمة وأفرادها حيث يشعر الأفراد بأنهم لا يعملون لحساب المنظمة أو في المنظمة ، ولكثهم يعملون لأنفسهم . . . لتحقيق ذاتهم باعتبار ذلك أعلى مستوى من مستويات الحاجة الإنسانية . إنه مدير يريد أن يكون ممتازاً Excellent وليس مثل كل الناس .

#### النظرة للأهداف :

إن المدير ع+ ن+ لا يجتهد مثل غيره من المديرين (ع+ ، ن+ ، ع- ، ن- ، ع ن) تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد . إنه يرى أن الحل الوحيد - وليس الحل الوسط - هو تسج الأهداف العالية المنظمة مع الأهداف العالية للأفراد .

إن المدير ع+ ن+ لا يتصور أنه المسئول بمقرده عن وضع الأهداف أو تحقيقها كما في حالة ع+ كما أنه لا يتصور أن تحقيق الأهداف الشخصية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة كما يتصور ن+ . إن المدير ع+ ن+ لا يتصور أنه مدير على أو واقعي مستعد لعمل التنازلات المطلوبة من الأغلبية أو التي تحملها التقاليد كما يفعل المدير ع ن . إنه لا « يقسم الفرق نصفين » كما يقول المدير ع ن ولكنه يتخذ أسلوباً في وضع الأهداف يضمن بموجبه عدم حدوث تنازلات أو اختيار حل وسط .

إن طريقته في وضع الأهداف مستمدة من الفكرة المعروفة « أن

---

(١) إذا كان الحل الوسط مقبولا في السياسة فهو لا يمكن أن يكون مقبولا في الاقتصاد أو في الطب فما يحتاج إليه الجسم يجب أن يأخذه وما يحتاج إليه العمل يجب أن ينفذ .

زيغارنك « الألمانية الجنسية Zeigarnik effect إن « أثر زيغارنك » عبارة تقول إنه إذا قبل فرد فكرة تحقيق هدف ، فإن قلقاً داخلياً ينشأ نحو تحقيق ذلك الهدف بهجاح . ونحن ننقل هنا هذه العبارة بالنص لأهميتها :

The Zeigarnik effect is a statement that once an individual has accepted the idea of achieving a goal, then internal tensions arise towards successful completion (١)

وفي ظل هذه الظروف فإن أى عقبات تصادف الفرد في تحقيق الأهداف التي التزم بها تجد نفسها أمام القوى التي بدأت في الحركة استعداداً لتحقيق الأهداف . فبدلاً من أن يتراجع الفرد أو يأخذ موقفاً سلبياً قائلاً : « لقد عجزت » فإن الفرد يزيد من طاقته لرفع هذه العقبات . إن هذا الإصرار لرفع العقبات يحرق جزءاً أعينزياً قوياً لتحقيق الأهداف .

وعلى ذلك فإن « الإدارة من خلال الأهداف »

Managing By — and with — Objectives تصبح هي طريقة ع + ن + .

إن ع + ن + لا يقوم بوضع الأهداف بنفسه مثلاً بفعل ع + ولا يتركها للمرءوسين يضعونها بالشكل الذي يتفق مع رغباتهم الشخصية مثل ن + ولا يشغل خلا وسطاً بأن يضعها بمساعدة المرءوسين وإشرافهم بشكل غير حقيقى مثلاً بفعل ع ن ولكنه يشرك المرءوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقى في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم نسج أفضل نتائج للمنظمة مع أفضل نتائج للفرد . . أفضل نتائج للمنظمة في الأجل الطويل والأجل القصير وأفضل نتائج للفرد في الأجل الطويل والأجل القصير .

إن المدير + ن+ يعتبر نفسه مسئولاً ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه على أنه مسئول عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد قد تم نسجها في بعضهما البعض بطريقة سليمة . . . والمقصود بالطريقة السليمة هنا هو عدم قبول تنازلات من أيهما كما يفعل ع ن باعتبار أن عملية التنازل ضرورية باعتبارها المدخل للعمل أو الواقعي في ضوء الأهداف .

إن مدخل المدير + ن+ في وضع الأهداف يدخل منهجى *Systematic* وليس مدخلاً عملياً أو واقعياً *Practical* إن المدير + ن+ يقول بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفق مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً . فأهداف المنظمة ليست على الشروع ( كما هو المعروف في الموازنة التقديرية ) ولكن أهداف المنظمة الاستراتيجية منها والتكتيكية ( أى بعيدة المدى وقصيرة المدى ) يتم وضعها بحيث يعرف كل شخص مسؤوليته نحوها بشكل محدد قابل للقياس .

إن هذا التحديد في المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إدارى هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام *Commitment* اللازم نحو تحقيقها .

إن الالتزام بأهداف معينة يقوم صاحب المنصب بوضعها بالاشتراك مع رئيسه هو حجر الأساس في هذه الطريقة . فالأهداف لا تملأ من أعلى بحيث يكون رد الفعل لها غالباً سلبياً سواء في البداية أو عند مواجهة صعوبات أثناء التنفيذ . وإنما تصعد الأهداف إلى أعلى حتى يتم تجميعها على مستوى المناصب الإدارية . ووظيفة الرئيس في هذه الحالة هي مراجعة الأهداف

الواردة من المرعوسين في ضوء معدلات ومقاييس . . . وبالتالي فلا تصبح المسألة معادلة أهواء للمرعوسين أو أهواء للرئيس ، ولكن الحكم يكون لمعدلات الأداء والمعايير الموضوعية .

وتصبح معدلات الأداء والمعايير الموضوعية ( المبنية على دراسات وبحوث ) هي المحور الرئيسي الذي يتناقش حوله كل من الرئيس والمرعوس . فلا تصبح رغبة الرئيس هي الأساس كما لا تصبح رغبة المرعوس هي الأساس وفي نفس الوقت لا تصبح عملية التنازل بين كل من الرغبتين هي الأساس ، ولكن الأساس يصبح المناقشة الموضوعية حول المعايير *Standards* والمعدلات <sup>(١)</sup> .

إن المعايير والمعدلات - باعتبارها محور الدراسات والفهم الواعي والمشورة المتبادلة بين كل من الرئيس والمرعوس - لا شك ستؤدي عند كل من الرئيس والمرعوسين إلى بحث عن أفضل الوسائل ، وبالتالي فإن الابتكار يأخذ دوراً رئيسياً ، حيث يكون المطلوب هنا هو التوصل إلى أفكار غير عادية لمشكلات عادية . . . وحيث يصبح من الضروري دراسة أحسن الوسائل والأساليب لتحقيق النتائج . . .

والدراسات الواعية المخلصة عن المعدلات والمعايير والأساليب تتطلب بالضرورة التطرق إلى المعوقات التي يمكن أن تعترض تحقيق ذلك المستوى الرفيع من النتائج المطلوبة . وهو ما يجعل التفكير في المستقبل وما يمكن أن يحدث فيه شيئاً ضرورياً حيث يسعى المرعوسون إلى التفكير في كل ما يمكن أن يعرقل تنفيذ الأهداف المطروحة للدراسة وطبيعي أنه بالتفهم والإصغاء

من جانب الرئيس سيشرح المرعوسون أن الرئيس متفهم لطبيعة مشكلات المرعوسين . . من هنا ينشأ التزامهم بتحقيق تلك الأهداف . .

واضح أن هذه الطريقة في وضع الأهداف طريقة منهجية Systematic بمعنى أنه ليس هناك تنازلات من أى طرف ( حل وسط ) : تنازلات بالنسبة لمتطلبات العمل أو تنازلات بالنسبة لمتطلبات الإنسان . ففي عملية إنتاج الخبز مثلاً لا يمكن أن تكون هناك تنازلات في عمل « الخميرة » وأى تنازل ( حل وسط ) في هذه العملية لا بد أن يحدث خلافاً في باقى المراحل وبالتالي في النتيجة النهائية . وأى خطأ في عملية العجن لا يمكن التنازل عنه ( محل وسط ) كما لا يمكن التنازل ( حل وسط ) في عملية تقطيع العجين إلى أرغفة ( فذلك إما أن يؤدي إلى الخسارة أو إلى السجن في حالة مخالفة وزن الرغيف ) كما لا يمكن الأخذ بالحل الوسط في عملية النضوج ( فإى زيادة في النار تحرق الخبز وأى انخفاض عن المعدل يجعله نيئاً ) .

إن هذا المستوى العالى من النتائج ( رغيث مثالى ) لا يمكن أن يتم وبشكل مستمر إلا إذا كان هناك حساسية زائدة لاحتياجات كل من العجان والخباز ، وكل فنى في الخبز . إن هذه الحساسية الزائدة يجب أن تكون مثل « الرادار » . فمدير الخبز هنا يجب أن يكون مثل « الرادار » يحس بحاجات العاملين في الخبز فأى خطأ في هذه الحساسية لا شك سيؤدي إلى تغيير النتيجة . وبالتالي فالحساسية الزائدة لاحتياجات الأفراد يجب أن تكون متوافرة عند مدير الخبز ( صاحب الخبز ) « فالفران » مثلاً يجب أن يأخذ عناية قصوى من صاحب الخبز وليس مجرد عناية متوسطة . . يجب أن يشعر « الفران » أن كل طلباته الفسيولوجية قد تم توفيرها وأن الأمان موجود بالنسبة لتوفيرها في المستقبل ، وأن صاحب الخبز ( المدير ) يشعر بأهميته وبأهمية عمله بحيث

يشعر العامل أن نجاح الخبز من نجاحه ونجاحه من نجاح الخبز وبالتالي فإن المسئولية في الخبز مسئولية جماعية بالرغم من أنه يمكن تحميله مسئولية لكل شخص عن تحقيق نتائج محددة .

مفهوم المديوع + ن+ عن النتائج :

إننا نتوقع أن يكون مفهوم « النتائج » Results عند المديوع + ن+ كما يلي :

• النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكنها تأتي من الخارج المنظمة أو الشركة . فليس هناك - على حد تعبير دركر - مواكز ربح داخل الشركة ، ولكن هناك فقط مواكز تكاليف <sup>(١)</sup> . إن كل ما يمكن قوله إن الأعمال تتطلب مجهودات . . . وبالتالي فهي تحدث تكاليف . أما تكون هذه التكاليف تحقق نتائج فهي مسألة محل نظر . فالنتائج لا تتوقف على أي إنسان داخل الشركة كما أنها ليست تحت سيطرة الشركة ولكنها تحت سيطرة أشخاص خارج الشركة : المستهلك في النظام الرأسمالي والسلطات السياسية في النظام الموجه . إن الذي يقرر دائماً فيما إذا كانت مجهودات الشركة نتائج اقتصادية أو فائدة هم أشخاص خارج الشركة ( المستهلك أو السلطة السياسية ) .

• إن للنتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بخل المشكلات . إن كل ما يأنظم الإنسان محل مشكلة ما هو إعادة توازن إلى الحالة الحادية . وكل ما يأمل الإنسان - على أخصر تعبير - في هذا الصدد هو إلغاء قيود على قدرة المشروع لتحقيق فوائده . إن النتائج يجب أن تأتي من استغلال الفرص . . . الفرص الجديدة المتاحة أو الممكنة .



• إن الموارد . . . من أجل تحقيق نتائج يجب استخدامها في الغرض . . . بدلاً من استخدامها في حل المشكلات . إن الاقتصاديين يتكلمون عن تعظيم الربح في المنشآت الخاصة . . . ولكن ذلك كما نعرفه موضوع غامض ومضلل وربما يكون غير ذي معنى . إن « تعظيم الفرص » يصبح في الواقع محور الاهتمام الحقيقي في مشروعات الأعمال . إن ذلك يعني التركيز على الفعالية Effectiveness بدلاً من التركيز على الكفاءة efficiency . إن السؤال الملأتم ليس في معرفة كيف تفعل الأشياء الصواب ، ولكن في كيفية معرفة الأشياء الصواب لعملها . . مع تركيز الموارد والمجهودات عليها .

• إن النتائج تتطلب المبادأة والابتكارات . . فبلون موقف قهاري فان تلك النتائج تصبح حدية ومن الممكن أن تتلاشى في الأجل الطويل . فالشرط الحدي marginal غير قادر على البقاء في الأجل الطويل حتى ولو يحقق بعض الأرباح في الأجل القصير . إن بقاءه يكون شيئاً مؤقتاً . . وفي ظل معاناة حتى الموت . إن مثل هذا المشروع الحدي . . الذي ينتج نتائج ضعيفة سيتلاشى عندما تضغط الظروف بشكل أقصى .

• إن للنتائج الكبيرة مسألة مؤقتة أو انتقالية ، فليس هناك نجاح دائم مستمر . . حيث يتم التآرجح بين النجاح والفشل . وبالتالي فان وظيفة المدير هنا هي في تعديل مسار التدهور الطبيعي . إن وظيفته هنا هي إعادة خلق مركز جديد للشركة ومواجهة التدهور وتحلال الطاقة الجديدة والاتجاه الجديد محل القصور والتدهور .

• إن التوزيع التكراري للنتائج ليس توزيعاً عادياً في الظواهر الطبيعية يكون التوزيع التكراري عادياً بمعنى أن يكون توزيع المفردات متساوياً على الجائتين . أما في الظواهر الاجتماعية مثل مبادئ الأعمال فربما نجد أن جزءاً



صغيراً جداً من المفردات - ١٠ ٪ مثلاً - يكون مسئولاً عن ٩٠ ٪ من النتائج . فنجد أن عدداً قليلاً من المشترين هم الذين يكونون أكبر نسبة من المشتريات ، ونجد أن عدداً قليلاً من رجال البيع هم الذين يحققون ثلاثة أرباع المبيعات مثلاً . إن هذه الحقيقة تظهر أيضاً في مشكلات الموظفين : فنجد أن معظم الحوادث تأتي من عدد قليل من الأشخاص (ربما طائفة معينة من الأشخاص أو من جنس معين ) إن معظم الشكاوى تأتي من قلة من الأشخاص . إن معظم العمل الذي يتم عادة يأتي من عدد قليل من الأفراد وهكذا . ما معنى هذا ؟

• إن النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على تلك المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج . إن تفتيت الجهود على الأشياء المتعددة لا يحقق نتائج تذكر . إن القرارات الإدارية الخاصة بخفض التكاليف بنسبة ٥ ٪ هي قرارات على أحسن تقدير - غير فعالة وعلى أسوأ تقدير قرباً تحدث شللاً لما هو مهم أو للمجهود الذي يحقق أعظم النتائج . إن تخفيض المصروفات غير المهمة بنسبة ٥ ٪ لا يحدث أثراً ولا سيما أنه غالباً ما تكون هناك زيادة في تلك المصروفات ( ٥ ٪ في حملة إعلانية ) أما تخفيض ٥ ٪ من مصاريف الإنارة أو التليفونات فربما يحدث ذلك تأثيراً كبيراً .

إن المدير الفعال هو الذي يدير بالأهداف . Managing By Objectives

الإدارة بالأهداف والنتائج : كما يراها المدير ع + ن +

الإدارة بالأهداف إدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية توضع مشاركة

بين المؤسسين والرؤساء بحيث ترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً وبحيث تكون أساساً  
لآلية تحسينات في الميكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات ونظم  
المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردى والجماعى والرقابة  
الدائبة وتقييم الأداء .

#### النظرة للزمن :

إن المدير الذى يعمل فى ظل نمط ع + ن + يهتم بالزمن مثله مثل ع +  
ولكن بمنطق مخالف فهو يرى أنه من الضرورى الاهتمام بالناس من أجل  
تكوين التزام عندهم بالنسبة للمستقبل . فالعلاقات الودية هادفة لتحقيق  
الالتزام وليست مجرد تهيئة جو ودى مريح كما هى فى حالة ن + . إن نظريته  
للزمن ليست مسألة حل وسط بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس ، فليس  
لدى المدير ع + ن + مانعاً من أن يقضى وقتاً طويلاً مع الناس إذا كان هدف  
الحديث تحقيق « الالتزام » الذى بالاهداف ( وليس الإلزام بالاهداف ) .

واضح أن المدير ع + ن + لا ينظر إلى الوقت نظرة « اعتدال » كما يفعل  
ع ن ولكنه ينظر إلى الوقت على أنه أعلى شئ فى الوجود لا يمكن إحلاله أو  
شراؤه أو استجاره ، ولكنه بالرغم من ذلك فهو يفهم الوقت على أنه مورد  
يجب استثماره فى المستقبل . . وهو فى هذا يختلف اختلافاً أساسياً عن ع +  
فاهتمام ع + بالوقت الحاضر ، ولكن ع + ن + ينظر لاستخدام الوقت على أنه  
استثمار محسوب . . ليس بالضرورة أن يحقق دخلاً اليوم ولكن ذلك لتحقيق  
دخلى فى المستقبل . إنها نظرة « مستقبلية » Futurity للوقت .

إن نظريته « المستقبلية » للوقت لا بد أن تترجم فى سلوكه الإدارى وعلى  
ذلك فاننا نتوقع منه ما يأتى :

• إن الوقت الذي يبذل مع المرءوسين وللمرؤساء في وضع الأهداف وتحديداتها لا يعتبر حياً لوقت التفكير في المشكلة والتفكير في الحلول والتفكير في أحسن الحلول والتفكير في العقبات التي يمكن أن تحدث في المستقبل مع المرءوسين على أفراد كل فيما يخصه ومع المرءوسين في مجموعهم للتنسيق كل ذلك بمثابة استثمار للمستقبل ... فالقرارات المدروسة التي التزم الجميع بها توفر من الوقت في المستقبل . الوقت الذي يضيع نتيجة مشكلات كان من الممكن تجنبها لو تم التفكير فيها مستقبلاً .

• إن الوقت الذي يبذل في وضع الأهداف أكبر بكثير من الوقت الذي يبذل في التوجيه أو تصحيح المسار ، إذا ما قيس بأحاطة المديرين الأخرى ( ع<sup>+</sup> ، ن<sup>+</sup> ، ع<sup>-</sup> ، ع<sup>-</sup> ) ، وبمعنى آخر فإن الوقت الذي يبذله في التخطيط أكبر من أي وقت يبذله في عناصر عملية الإدارة الأخرى .

• بمجرد وضع الأهداف ووضع الترتيبات اللازمة لما من نظم معلومات ونظم تحسين ونظم أفراد ... فإن الوقت المخصص للتوجيه - سواء للتحفيز أو القيادة أو الاتصال - يكون أقل . على أساس أن عملية التحفيز قد تم « تسجها » عند وضع الأهداف وبالتالي فالإشراف والتوجيه بكل صورته ( إصدار تعليمات ... إلخ ) يكون أقل ما يمكن .. فالعبء عنده بالتتابع .

• إنه لا يضيع وقتاً في قراءة التقارير التفصيلية فالتقارير التي يريد ما هي تقارير دورية (أسبوعية / شهرية / ربع سنوية / نصف سنوية / سنوية) عن النتائج وعن أساليب الانحرافات . ( وليس بالضرورة عن المتسببين في الانحرافات ) .

• وطبيعي فإن نظرة ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> للزمن هي « المستقبل » فهو يحاول دائماً أن يستعرض تصوراً للمستقبل ( البعيد والقريب ) وبالتالي فهو يختلف عن نظرة المدير ع<sup>+</sup> الذي يركز على الحاضر وعلى المدير ن<sup>+</sup> الذي يرى أن الوقت ليس له حدود مثل الهواء وعن نظرة المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> الذي يركز على الماضي ( العادات والعرف والتقاليد ) .

إن نظرتي ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> هي نظرة : « غداً يوم جديد ستشرق الشمس فيه » وستكون الدنيا أجمل ...

#### مفهوم السلطة :

إن مفهوم ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> للسلطة يختلف اختلافاً جوهرياً عن مفهوم ع<sup>+</sup> الذي يعتبر أن السلطة هي الحق المعطى له من أعلى لإلزام الآخرين ، كما يختلف عن مفهوم المدير ن<sup>+</sup> الذي يعتبر أن السلطة هي سلطة التابعين ( من أسفل على حد تعبير المدرسة الفكرية لع<sup>+</sup> ) ، كما يختلف عن مفهوم ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> الذي يمارس السلطة بشكل غير مباشر . إن ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف Situation . فالموقف هو صاحب السلطة وهو الذي على ما يجب عمله كما تقول « ماري باركر فوليت » (١) .

( ١ ) كانت « ماري باركر فوليت » هي أول من نادى بأن السلطة يجب أن تفهم على أنها مستمدة من الموقف ، وأن الموقف بجميع عناصره يجب أن يعمل ما يجب عمله وليس الرئيس ، وهذا ما أسسته « قانون الموقف » The Law of the Situation في كتابها « التجربة الابتكارية » The Creative Experience

ففي الوقت الذي يفهم فيه ع + سلطته على أنها إلزام ، وينظر إليها ن + على أنها رضا الناس عنه ، ويراها ع - مجرد حمل رسالة ، ويفهمها ع ن على أنه وسيط بين المنظمة والفرد ، نجد أن ع + ن + ينظر إلى السلطة على أنها التزام بهدف في إطار من متطلبات الموقف .

إن ع + ن + يرى أن السلطة مستمدة من الموقف من شخص ملتزم بهدف جماعي . فكل شخص حر في التصرف في حدود التزامه بأهداف - وليس في حدود مسئوليته كما هي معروفة تقليديا . إنه يفهم السلطة كما يفهمها رئيس فريق كرة القدم : كل لاعب حر في أن يتصرف في الملعب بالطريقة التي يراها تحقق الهدف في ضوء الموقف الذي يجد نفسه فيه . وموقف اللاعب يختلف باختلاف موقع اللاعبين ومكان الكرة وتصويراته وتوقعاته .... إلخ

إن نظرية ع + ن + لسلطته على أنها مستمدة من الموقف تجعله يبعد عن المريسة Bossism ويصبح بمثابة مستشار Consultant للمرءوسين يطلبون مشورته المتفهمة الواحية ، وليس بالضرورة أن يكون ذلك ملزما لهم . ، وهذا هو مفهوم « المستشار » .

إن المرءوسين الذين يعملون « مع » رئيس من طراز ع + ن + يتظنون إليه على أنه مستشارهم لأن عنده المعلومات التي يبحثون عنها لاتخاذ قراراتهم ( في ضوء التزامهم بالأهداف ) . معنى ذلك أن دور الرئيس هنا بمثابة « المعلم » وليس بمثابة « الرئيس » .

إن هذه العلاقة بين « المعلم » وبين طالب المعلومات ليست علاقة رئاسية ولكنها علاقة احترام متبادل . فالاحترام الذي يظهره الطالب لرئيسه احترام مبنى على أنه أكثر علما واحترام الأستاذ لطالب المعلومات احترام مبنى

على أن المبرر من وجود الأستاذ هو إعطاء المعلومات ، أى البيانات المصنفة اللازمة لغرض معين إلى طالبها . إن المرعوسين الذين يعملون ( مع ) رئيس من هذا الطراز يحرمونه طبقاً للمبدأ القائل :

قف للمعلم وفيه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

إن هذا الاحترام المتبادل معناه بالضرورة تفهم رأى الآخرين . فالإنصات بفهم واحترام لوجهة نظر الآخر مسألة ضرورية . . . وتصبح المسألة هنا هى مسألة السعى وراء « الغراب الأسود » داخل كل إنسان . . . ذلك الغراب الذى يشكل « عقدة » كل إنسان إذا تم فهمها تم فهم جميع تصرفاته .

إن مفهوم السلطة هذا يسيطر على المدير + ن+ للدرجة أن طريقته فى الإدارة لا بد أن تتأثر تأثيراً كبيراً بهذا المفهوم . فالتنظيم فى نظره تنظيم عضوى Organic حيث يمكن لأى فرد أن يتصل بأى فرد فى المنظمة لأى سبب فى أى وقت إذا كان يرى أن ذلك ضرورى لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة . تماماً مثل لاعب كرة القدم الذى يمكنه التصرف داخل الملعب مع أى لاعب آخر بالإشارة المتفق عليها من دون مرورها على رئيس الفريق .

إن هذا المفهوم العضوى للتنظيم مفهوم مخالف تماماً للمفهوم الميكانيكى للتنظيم Mechanistic Organization الذى يعتمد على التسلسل الرئاسى ( أو التدرج الهرمى ) والذى يعتمد على مركزية السلطة وبالتالى على تفويضها ويعتمد على المسئولية ( هن واجبات ) وحيث يعنى تفويض السلطة إلى المستويات الأقل نقص السلطة عند المستويات الأعلى وكان السلطة صلبة عن خزان من الماء فى أعلى العمارة والمدير جالس فى أعلاها يمنع

السلطة ( الماء ) عن الأدوار ( المستويات الإدارية أو المناصب الإدارية ) كلما وجد هو ذلك ضرورياً (١) .

إن المدير ع + ن لا يؤمن بأن تفويض السلطة معناه نقص السلطة في المنصب الأعلى كما يراها المدير ع + أو كما يفهمها ع ن جزئياً . بل بالعكس فإن المدير ع + ن يعتقد — كما يعتقد تاننباوم — أن السلطة يمكن زيادتها في المستويات الأقل مع عدم تخفيض سلطة الإدارة العليا (٢) .

إن المدير ع + ن لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي موضحاً بالثاني كما يرى المدير ع + . وهو لا يرى أن العلاقات الودية أهم من التنظيم الرسمي كما يرى المدير ن + . وهو لا يعتقد أن من الضروري استخدام التنظيم غير الرسمي بلحس نبض التنظيم الرسمي مثلما يفعل المدير ع ن . إن المدير ع + ن ينظر إلى التنظيم على أنه نظام منسق إرادياً لا تتعارض فيه مصلحة الأفراد والجماعات مع مصلحة المنظمة . فتتسق مصلحة الأفراد مع مصلحة المنظمة في نسج على مستوى عال مسألة ممكنة وضرورية ولا يوجد تعارض ، « فلبون الخيوط المتقاطعة لا يوجد نسيج » .

إن الفرق بين المدير ع + ن وبين المدير ع ن في نظريتهما للتنظيم قرق واضح فالمدير الذي يعمل في ظل النمط ع ن عنده تنظيمان : تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي وهو يستخدم الثاني ليساعده على أداء التنظيم الأول . أما المدير الذي يعمل في ظل النمط ع + ن فعنده تنظيم واحد ، تنظيم عضوي . حيث لا يعمل بوجهين أي يقول في الاجتماع شيئاً ويقول للشلة شيئاً آخر . . إنه يقول شيئاً واحداً لأن الموقف (وليس هو رأى الناس أو الأغلبية) يتطلب

(١) راجع المؤلف : التنظيم ( القاهرة : دار المعارف ) ، ١٩٧٢ .

Tanenbaum, Control in Organizations.

(٢)



ذلك . وهو يعتمد على تحقيق ذلك « بالمصلاحة » بوضع كل « الكروت » على « الطاولة » حسب التعبير السائد بحيث يكون التحليل الموضوعي لمتطلبات الموقف بكل عناصره ( متطلبات العمل والناس ) هو الأساس .

وعلى ذلك فإن تدفق المعلومات يمكن أن يتم في أى اتجاه طبقاً لمتطلبات الأحوال . بمعنى أن المعلومات ترسل فقط لمن يستخدمها أو يتأثر بها وطالما أنه لا يتأثر بها فإنها لا ترد إليه . . فهي لا تصل إلى شخص لكونه رئيساً ولكن لكونه يحتاج إليها في صناعة قرار أو في مراجعة قرار أو في التنفيذ . إن المدير ع + ن+ يفهم المعلومات Information على أنها بيانات Data ثم تصنيفها بشكل معين لغرض معين . وبالتالي فالمعلومات - بالتعريف - تكون لأغراض معينة وإلا فإنها مجموعة غير مصنفة من المعلومات .

إن نظرة ع + ن+ المفهوم « المعلومات » يجعله ينشئ « مركزاً أو مكتباً للمعلومات Information Center وليس إدارة أو قسماً للمعلومات حيث يكون مكتب ( أو مركز ) المعلومات هذا في خدمة كل من يحتاج اتخاذ القرارات وليس - لخدمة رئيس واحد . إنه يرسل إليهم المعلومات التي يطلبونها أو التي يعتقد أنها ضرورية لهم دون أن تمر على رئيسهم . فالهدف من المعلومات هو المساعدة على اتخاذ القرارات وليست المحاسبة بجهة أعمال خطأ . إنه لا يجب أن ينشئ « إدارة للتخطيط والمتابعة » ولكنه يجب أن ينشئ « بدلاً منها مركز معلومات أو مكتب معلومات . فالمعروف أن إدارة التخطيط والمتابعة هي الخدمة الرئيسة التابعة له هذه الإدارة ، أما المكتب (مركز) المعلومات فيكون لخدمة كل المديرين ( مراكز اتخاذ القرارات ) وفق المنظمة .

إن رأى المجموعة المتجمل في صورة تقاليد وعرف وسوابق ولوائح لا تعتبر بالنسبة لهم كما هي الحال عند المديرين - بمثابة البقرة المقدسة إلا إذا



كانت هذه التقاليد والعرف والسوابق واللوائح متفقة مع متطلبات الأداء الممتاز *Excellent Performance* . وعلى ذلك فالمدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يختلف اختلافاً جوهرياً مع المدير ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> الذى يعتبر التقاليد والعرف والسوابق واللوائح هى البقرة المقدسة دون تحفظ . إنه لا يتفق مع الأغلبية التى لا تحترم نفسها بالرغم من أنه يحترم رأياها .

إن النمط ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> ليس موجهاً ذاتياً مثل ع<sup>+</sup> أو موجهاً من خارج ذاته مثل ن<sup>+</sup> أو غير « متواجد » معنوياً مثل ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> وليس موجهاً بالتقاليد مثل ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> ( رأى الأغلبية ) ، ولكنه موجه ذاتياً مثل ( ع<sup>+</sup> ) وفى نفس الوقت مرتبط اجتماعياً . إنه يحترم الناس ولكنه يرى أن احترامه لنفسه أولاً هو المدخل الوحيد لاحترام الناس ( كما سترى عند الكلام عن شخصيته ) .

إن ذلك ينعكس على سلوكه فى أكبر القرارات وأصغرها .

### نوع العلاقات :

إن المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> — بمفهومه السابق للسلطة — لا بد أن ينظر إلى العلاقات على أنها « علاقات عضوية » *Organic Relations* عكس « العلاقات الرئاسية » *Hirarchical Relations* التى يتشبث بها المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> باعتبارها تعبيراً لاحترام السلطة الرئاسية ، أو العلاقات غير الرسمية التى يحيل إليها المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> باعتبارها تعبيراً للدفع والمودة . وهو يختلف أيضاً عن المدير ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> الذى يعرف يستخدم نوعين من العلاقات : علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية حيث يستخدم الأخيرة لمعرفة وضبط الأولى .

إن أهم تشبيه للعلاقات العضوية *Organic Relations* هى العلاقة الموجودة بين أعضاء فريق بحرة القدم ... ككل عضو يملك الاتصال

بالعضو الآخر حتى بالإشارة لإعطاء تعليمات أو قبولها دون مرورها على رئيس الفريق طبقاً لمقتضيات الأحوال في ضوء التزامه بالأهداف . . . ولا يعتبر ذلك « تعدياً » على الرئيس فان هذه العلاقات والاتصالات التثائية متوقعة ومقبولة وتقتضيها قواعد اللعبة . وبالإضافة إلى هذه الاتصالات التثائية (واحد إلى واحد) فان هناك اتصال رئيس الفريق بواحد (علاقات رئيس إلى واحد) واتصال رئيس الفريق بالمجموعة ككل (رئيس إلى مجموعة) . . . معنى هذا وجود علاقات من جميع الأشكال وكلها معترف بها ومقبولة : علاقات فريق ، علاقات ثنائية ، علاقات فردية .

وإذا كانت نظرة المدير  $+$  ن $+$  للعلاقات التنظيمية تبدو كأنها ماثلة لعلاقات ع ن إلا أن الفرق الأساسي كبير فعلى حين يسمح المدير ع ن بالعلاقات التنظيمية في أى اتجاه بمنطق أنه لا يمكن منع الناس من تكوين علاقات شخصية متصلة بالعمل أو غير متصلة به فاننا نجد أن المدير ع $+$  ن $+$  يؤمن بهذه العلاقات من منطق أن طبيعة العمل وقواعد اللعبة تقضى بأن يتصل الناس بعضهم ببعض في ضوء متسلبات الموقف طالما كان ذلك محققاً للأهداف الملتمز بها . فالعلاقات في نظر المدير ع $+$  ن $+$  منسقة إرادياً وإذا تمت علاقات فان طبيعة الموقف تستلزمها . إنه لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية بل بالعكس يؤمن بضرورة « نسجها » في بعضهما .

إنه ينسج العلاقات غير الرسمية في العلاقات الرسمية بأسلوب « الصراحة » الذى يتبعه . إنه يعرف جيداً أن « الصراحة تولد الصراحة » على أساس أن « كل فعل له رد فعل مساو له في القوة ومضاد في الاتجاه » . « فلماذا كنت صريحاً معهم » - يقول المدير ع $+$  ن $+$  - « فانهم سيكونون صرحاء معك » .

ولماذا كتبت « تناولوهم » فأنهم سيتناولونك . إنه يؤمن بأن القيادة هي القلوة، وأن الصراحة ضرورية لتوليد صراحة في المنظمة ، وأن القصير الطرق بين نقطتين هو الطريق المستقيم . إنه يؤمن بأن العبرة بالنتيجة ولكنه يؤمن أيضاً أن العبرة بالوسيلة وليس هناك تعارض بين الوسيلة والنتيجة في الأجل الطويل .

إن بعد نظره - اهتمامه بالأجل الطويل - يجعل أسلوبه في الكلام مع الناس « الصراحة » ولذلك فإنه - في اجتماعاته - يصنع « جميع الكروت علي الطاولة » على حد التعبير . إنه يعلم أن ذلك قد يسبب بعض المضايقات في الأجل القصير ولكنه يشعر أن الناس سيحتلمون في الأجل الطويل وإن كان يشعر أنه يجب أن يحترم نفسه أولاً لكي يحترمه الآخرون .

إن احترامه لنفسه - لكي يكون موضع احترام الآخرين - هو الذي يجعل المديير<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يتخذ « الصراحة » كأسلوب للتعامل . ولما كانت الصراحة تولد صراحة فإن ذلك سيلقى العلاقات غير الرسمية الضارة طالما أنه من الممكن مواجهة الشخص بصراحة . إن العلاقات غير الرسمية الضارة التي تظهر في شكل تكتلات شللية تتلاشى إذا كانت الصراحة والقلوة على المواجهة متاحة لكل الأفراد في التنظيم .

وبينما يعقد المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> اجتماعات كثيرة مثل ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> إلا أن منطقي الاثنين يختلف في عقد الاجتماعات : فبينما يعقد المدير ن الاجتماعات لإقرار ما تم الاتفاق عليه ثنائياً قبلها - في شكل اجتماعات ثنائية - نجد أن المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يعقد الاجتماعات للمصارحة وكنائها « جلسة عرب » كما يقول المثل . إن الشجاعة والرجولة والصراحة والإيمان يجعله يعقد هذه الاجتماعات وهو يعرف أن « الصراحة أفضل من المناورة في الأجل الطويل » ، لأن المناورة

مستخلق متاوردة مضادة بتعس القوة ولكن مضادة فى الاتجاه . إن المتاوردة تجعل صاحبها مسيطراً إلى الحد الذى يستطيع فيه السيطرة ، فاذا تغلب الجانب الآخر فقد مسيطرته .

وحتى إذا اجتمع المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> مع أحد مرءوسيه أو بعضهم بمحض الصدقة فان مستوى الكلام يكون أيضاً على أساس المصارحة وليس على أساس « زرع حل » قبل الاجتماع مثل المدير ع ن . وإذا دخل شخص آخر عليه ووجده يتكلم فى الموضوع فانه ربما يشركه فيه أو يشير إليه ، ولكنه لا يتوقف أو يغير مجرى الحديث كما يفعل المدير ع ن . إن طريقته هذه فى المصارحة والمواجهة تحقق احترام الناس له فهم يعرفون دائماً أنه لا يخضع « لمحتل » معين ولا يجب أن ينشئ « نكتلة » أخرى . إنه يعتقد - ويمارس الاعتقاد - بأن المنظمة كلها شلة واحدة تسير بايقاع واحد وروية واحدة .

إن نظرة ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> إلى المنظمة بهذا الشكل وممارسته لتلك النظرة يجعل من منظمته « عائلة كبيرة محترمة » والعائلة المحترمة هى العائلة التى تحقق نتائج عظيمة فى ظل جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة ، فالتركيز هنا على احترام الذات كمدخل لاحترام الناس . على اعتبار أن الشخص الذى لا يحترم نفسه لا يمكن أن يحترمه الناس .

إن احترامه لنفسه أولاً - كمدخل لاحترام الناس له - يجعله مستقلاً ذاتياً وفى نفس الوقت مرتبطاً اجتماعياً . فاذا تعارض رأى الأغلبية مع رأيه فانه لا يخضع لرأى الأغلبية كما يفعل المدير ن<sup>+</sup> ولا يتمشى مع رأى الأغلبية لأن هذا هو رأيه ، ولكنه بتفكيره الحر الملزم بالأهداف يجعله يتخطى موقفاً محرمًا . موقف القائد « الحقيقى » و « الزعيم الحقيقى » و « المصلح الحقيقى » . إن إيمانه بالله هنا هو الذى يشعر أن احترام الذات نهاية فى حد ذاتها وأنه إذا

نجح في كسب ثقة الأغلبية بالرغم من خطئها فانه لن يفلت من عذاب الله سبحانه وتعالى . إنه ينظر إلى مسئولته على أنها مسئولية جسيمة ولا سيما في وقت يشعر فيه أن الأغلبية ضالة . إنه لا يعبد البقر . إذا وجد معظم الناس يعبدونها لأنه يؤمن بأن هذه وثنية .

وعلى ذلك فانه في الوقت الذي يخشى فيه ع ن أن يهز القارب بمعارضة رأى الأغلبية فان ع + ن يعرف متى يجب أن يهز القارب ويتصدى لذلك في الوقت الذي يكون فيه البعض في سلبية وانحرال (ع - ن) . وهو يحاول - من خلال احترام للفض له - بالتأثير فيهم من أجل أن يحترموا أنفسهم . . . فهو معلم (محترم) .

ونظراً لأن مدخل ع + ن هو احترام الآخرين فان ذلك يتطلب منه بالضرورة أن « يستمع إليهم بفهم » . وهو في هذا يختلف عن ع + الذي لا يريد أن يستمع . وإذا استمع فهو لا يفهم أو يحاول أن يفهم ما يستمع له . إنه يسمع فقط ما يريد أن يسمعه ويفهم فقط ما يريد أن يفهمه . وهو - من ناحية أخرى - يتفهم كل المشكلات الإنسانية دون نظرة إلى تأثيرها على المستقبل مثلما يفعل ن + . إن ع + ن يستمع ويفهم ويعرف تأثير ما يفهم على الحاضر والمستقبل بالنسبة للمنظمة والأفراد باعتبارهما تسيجاً واحداً .

#### طريقة التحفيز :

إن مفهوم السلطة ومفهوم العلاقات العضوية التي يمارسها ع + ن لا بد أن تعكس على طريقته في التحفيز . فبينما يركز ع + على العقاب ويهمل ن + بالتشجيع بالكلية الطيبة والتفويض ويعتمد ع ن على الحل الوسط « منج الجزرة والعصا » فإن ع + ن يعتمد على « الالتزام » و « روح الفريق الحق » .

و « التأثير من خلال الفهم » والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز .

إن المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يؤمن بأن « الالتزام » بهدف هو أفضل طرق التحفيز فهو تحفيز أصيل وغير مصطنع . فالحوافز المادية تتلاشى فاعليتها إذا تعود الشخص عليها وهو ما يعرفه الكثيرون الذين صمموا نظم حوافز تقليدية . فالحاجات المادية إذا تم إشباعها تفقد فاعليتها كمنشآت للسلوك وتظهر حاجات أخرى بحيث تكون الحاجة الأكثر قوة هي المحدد للسلوك . فالشخص الذي أحل وشبع يصبح الأكل بالنسبة له غير يحفز على العمل . والشخص الذي حقق الانتماء إلى مجموعة معينة ولو جزئياً لا يصبح الانتماء حافظاً للسلوك ( اللهم إلا الحد الأدنى الذي يخل من المسؤولية أو الحرمان من الانتماء ) والشخص الذي حقق « مركزاً » لا يصبح المركز حافظاً قوياً ... أما الشخص الذي يريد أن يحقق ذاته فإن ذلك أعلى درجات التحفيز . فالعسكري الذي يصبح بجسده أعلم فومة المدفع ليحمي مرور زملائه شخص يحقق ذاته كمحسوس ولا يمكن أن يكون حافظه في ذلك الحصول على مكافأة أو ترقية أو الخوف من العقاب سيقع عليه .

وعلى ذلك فإن المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يختلف عن المدير ع<sup>-</sup> ن الذي يؤمن بأنه لا بد من شيء مقابل شيء فالدنيا أخذ وعطاء . ولكن المدير ع<sup>+</sup> ن يرى أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء ، إنها مسألة « رسالة » *Mission* وليس « تجارة » .

معالجة الأخطاء :

بينما ينظر المدير ع<sup>+</sup> إلى الرقابة على أنها من أعلى وأنه من الضروري معرفة الخطأ لتوقيع العقاب عليه ليكون جزاء له وعبرة لغيره ، وبينما

يعتبر المدير ن+ أن الرقابة نوع من الأذى وهو غير ضرورى لكي لا يسبب اضطراباً في العائلة السعيدة مما يضطره لتبرير خطأ الآخرين ، وبينما يؤكد ن جعل الجزاء على قدر الخطأ وتعدده طبقاً لمبدأ « الجزرة والعصا » في ضوء التقاليد والعرف والسوابق واللوائح ، نجد أن مفهوم المدير ع+ ن+ للرقابة أنها رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء فهم ولا بد من معرفة سببه .

إن المدير ع+ ن+ يعتبر أن الرقابة الذاتية ممكنة جداً في ضوء الالتزام وأن كل مدير قادر على رقابة نفسه من أجل تحقيق الأهداف . وبالتالي فإن أى خطأ لا بد أن يكون نتيجة سوء فهم وعلى ذلك فإن الواجب البحث عن سبب الخطأ وليس البحث عن المتسبب في الخطأ . إنه يبحث سبب الخطأ لكي يوضح الترتيبات اللازمة لعدم الوقوع في الخطأ مستقبلاً انطلاقاً من نظراته المستقبلية واهتمامه بالخطأ . إن منهجه هنا ليس التفاوض عن الأخطاء (مثل ع- ن- إلا إذا كانت تمس ) وليس تبريرها والتقليل من شأنها ( مثل ن+ ) وليس حلاً وسطاً ولكنها أخطاء نابعة من سوء فهم ، يجب علاجه . إن التعلم من الأخطاء هو المطلوب من تصحيح الأخطاء في ضوء الالتزام بالأهداف .

وبالرغم من أن التركيز في ذهن ع+ ن+ ليس معاقبة المخطئ ولكن معرفة سبب الخطأ وعلاجه ، إلا أن ذلك ليس معناه تبرير الخطأ أو تجاهله بشيء مطلق . فإذا اتضح أن الخطأ ناتج عن سوء نية أو عن عمد فإن طريقته هي توقيع أشد العقاب على المخطئ وهو أسلوب ع+ وهو بذلك يحمى الآخرين الذين يريدون العيش في حياة سعيدة ومن هنا فهو يجمع بين القسوة في معالجة الخطأ المتعمد وبين الرحمة لباقي أفراد العائلة . « إن العضو الفاسد — يقول المدير الذى يعمل في ظل النمط ع+ ن+ — يجب بتره إذا كان ذلك هو الحل الوحيد » . إن القسوة في هذه لا تعتبر قسوة لأن التجديف يكون ضعفاً . إنه يؤمن بأن « الحلال بين والحرام بين » .



وفيما عدا الخطأ الجسيم المتعمد فإن الرقابة الذاتية وعهدة الحركة مسموح بها داخل إطار الالتزام حتى ولو أدت إلى أخطاء . فبالرغم من أن العبرة بالنتيجة إلا أنه من المهم أيضاً أن تكون « الأعمال بالنيات » . فكسر اللوائح لا يعتبر مخالفة طالما كان تقدير صاحبه أن كسر اللوائح هنا في مصلحة المنظمة ككل . فلاعب الكرة يستطيع داخل الملعب وفي ظل تقديره للظروف أن يضرب أحد اللاعبين من الفريق الآخر كتفأ ويحسب عليه خطأ يتم مجازاة الفريق به لأنه رأى أن البديل الوحيد هو انتصار الفريق الآخر .

إن مفهوم الرقابة الذاتية هذا أكثر فاعلية من مفهوم تفديد الرقابة من أهل الذي يمارسه ع<sup>+</sup> ويساعده على تحقيق الالتزام والاحترام المتبادل والروح المعنوية المرتفعة والابتكار والأداء الجيد في الأجل الطويل حتى ولو تمت التضحية بالأداء في الأجل القصير ، حيث يشعر كل لاعب أنه يلعب لنفسه وليس للفريق فنجاحه من نجاح الفريق .

#### معالجة الصراعات :

إن طريقة ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> في الإدارة مبنية على فكرة « نسج العمل مع الأفراد » في تسبيح واحد . وبالتالي فالتركيز على الرؤية الجماعية الموحدة للفريق في تحريكها السيمفوني حيث يكون لكل عضو دور ولكن لا دور لأى عضو في غياب الكل . فالملاقات بين الأفراد هي محور عملية الإدارة لأن الكل مشترك في نتيجة واحدة .

« فالسيمفونية » لكي تكون شيئاً رائعاً تعتمد على مجموعة من اللاعبين يحل له دوره ، ولكن ليس لأى شخص دور منفرد عن النتيجة الإجمالية وأى خلل عند أى لاعب لا بد أن يكون نشازاً في الصورة الكلية . فنجاح



« السيمفونية » يتوقف على علاقة كل جزء بالأجزاء الأخرى في إيقاعها وتوقيتها... إلخ .

وفي كرة القدم أيضاً نجد أن لكل شخص دوراً ولكن بالرغم من ذلك فإن المهارة هي في كيفية ربط أدوار كل لاعب وهي بالتالي ليست من مسئولية رئيس الفريق ولكنها مسئولية كل اللاعبين : متوسط الدفاع، قلب الدفاع ، حارس المرمى... .

وطبيعى أن ينشأ صراع : صراع حول الأهداف أو كيفية نسجها أو لحاسيس الناس مع بعضهم ولا يمكننا أن نتصور وجود منظمة بدون صراع والشئ الوحيد الذى لا يوجد فيه صراع ربما يكون القبور . وبالتالى فإن المشكلة ليست هي في وجود صراع أو عدم وجود صراع ولكن المشكلة دائماً هي كيفية معالجة الصراع .

فبينما يعالج ع<sup>+</sup> الصراع بقمعه ، وينحون<sup>+</sup> إلى تبريده، ويلجأ ع<sup>-</sup> ن- إلى تجاهله ، ويعالجه ع<sup>+</sup> ن بالمناورة فإن ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يعالج الصراع - مثل أى شئ آخر - بالصراحة ووضع جميع جوانب المشكلة على المائدة .

فن خلال الصراحة والاحترام المتبادل والالتزام نجد الناس فرصة للتنفيس عن أنفسهم بحيث تصبح المسألة « صائى يا لبن » كما يقال وبحيث يتم الشحن الذاتى للانسان من خلال جلسة المصارحة . . ليس هذا فحسب ولكن الصراع بتحليل أسبابه الموضوعية ربما يؤدي إلى الابتكار . . إلى مزيد من الحيوية . . مزيد من الأفكار الجديدة . . مزيد من التفاهم المتبادل والاحترام المتبادل . . الذى تفضله « العائلات التنظيمية » المحترمة .

إن العائلة التنظيمية المحترمة هي العائلة التي تؤمن بأن « مثل المؤمنين في تراقبهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسم الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى » .

وكما هو معروف إكلينيكيًا فإن هناك نوعين من الأمراض : أمراض عضوية Organic Lesion وأمراض وظيفية Functional Lesion فوجود خلل في نسيج العضو يكون « مرضاً عضوياً » مثل وجود خلل في « الصمام الميترالي » . mitral stenosis في القلب والذي يسبب خللاً وظيفياً ونهجان في التنفس نتيجة ضغط الدم المرتد على الرئة . وطبعاً ليس كل خلل وظيفي ناتج من مرض عضوي فوجود نهجان في التنفس قد يكون لأسباب ميكانيكية mechanical . إن المدير الفعال يفرق دائماً في معالجته الصراع بين الصراع الناتج من خلل عضوي وبين الصراع الناتج من خلل وظيفي . إن التشخيص المبني على المصارحة أساس معالجة الصراع .

إن المواجهة والمصارحة إذن هي طريقة ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> في معالجته للصراع .

إن الصراع عند ع<sup>+</sup> معناه عصيان وعند ن<sup>+</sup> معناه بداية إنسداد الأسرة السعيدة وعند ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> شيء لا يراه وعند ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> شيء طبيعي يعالجه رسمياً بعد أن يمهّد له بشكل غير رسمي وعند ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> فرصة جديدة وليس مشكلة ؛ فرصة لأفكار جديدة والتزام أعلى .

وإذا تم الضغط على المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> من أعلى بتصرف معين يعرف أنه منبؤدى إلى خلق صراع في ضوء تجربته وفي ضوء الدخاّن الذي يهيم به فإنه يسترشد برأى الناس ولكنه يكون رأياً مستقلاً فلا يسير مع الأغلبية إلا إذا كان مقتنعاً ذاتياً بأن الأغلبية على صواب . إنه يحاول أن يوضح للرئيس

الزمام والمخاطر التي يودي إليها الحل المقترح معتمداً على الاحترام الذي يحظى به من رؤسائه ومرعوسيه محاولاً استيعاب وتفهم والتأثير على الرئيس. الموضوع فإذا فشل مع الرئيس ووجد أن استمراره يفقده الاحترام الذاتي فإنه يستقيل لا عن ضعف واستسلام وهروب ولكن لأنه سيفقد احترامه لنفسه. وهو يرى أنه إذا فقد احترامه الذاتي سيفقد احترام الناس له .

وإذا فشل في معالجة الصراع مع مرعوسيه فإنه لا يعيد التنظيم للإطاحة بالمغضوب عليه مثلما يفعل ع<sup>+</sup> أو يثير قضايا ومشاكل مرتبطة بالشخص من أجل أن تطالب الأغلبية بإعادة التنظيم وبحيث تم الإطاحة بالمغضوب عليه. مثلما يفعل ع<sup>ن</sup> ولكن ع<sup>+</sup> و ع<sup>ن</sup> لتفرقة بين الصراع الناتج من خلل عضوي والخلل الوظيفي يعالج الخلل الوظيفي بمعرفة أسبابه وعلاجه أما الخلل العضوي فيتصدى له بكل حزم ووضوح . إنه يعرف - مثل الطبيب - متى يعطى الدواء ومتى يقوم بعملية جراحية تحت وضوح النهار أمام كل الناس .

### الابتكار :

إن النمط ع<sup>+</sup> و ع<sup>ن</sup> يتركزه على أفضل النتائج من خلال الالتزام والاحترام المتبادل فالتوقع مناخاً صالحاً لتوليد أفكار جديدة . فالأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها - بالمشورة والتصحح المتبادل والدراسة التحليلية المتأنية في غير صلف ومن غير تخوف من هز القارب أو قبول الاقتراحات إذا كانت ممكنة وما إلى ذلك - تجد منفذاً مشجعاً لوضعها موضع التطبيق .

إن الأفكار الجديدة الواردة من هسجومات التنفيذ إلى المدير ع<sup>+</sup> و ع<sup>ن</sup> لا تتوقع لها أن تبال إلى لجنة كبيرة بحيث يكون الهدف الخفي هو خلق وجهات نظر متعارضة أو تأجيل دراستها كما هو المتوقع من المدير ع<sup>ن</sup> ولكنها تدرس.

على مستوى لجنة صغيرة من أشخاص ملتزمين مهتمين بالأفكار الجديدة . إن وجود صندوق اقتراحات نراه مع الخطح ن ونراه أيضاً مع الخطح ع + ن + ولكن النتيجة المتوقعة تختلف باختلاف افتراضات ومنطق كل منهما . فالذي يريد الأفكار المعقولة التي لا تهز القارب سيتخذ الأسلوب الملائم الذي يوضح رأى الأغلبية (ع ن) أما الذي يريد الأفكار الجديدة والتي لا مانع من كونها تهز القارب مؤقتاً لأن العبرة بالأجل الطويل (ع + ن +) سيتحلى بالشجاعة لنغير ما يجب تغييره .

فبينما نجد أن الخطح ن يجب بقاء الأحوال كما هي عليه *status quo* الذي يبدى استعداداً لقبول الأفكار « المعقولة » المقبولة من الأغلبية والتي لا تهز القارب . نجد أن ع + ن + صاحب العقل المفتوح يبحث عن الأفكار الجديدة « العظيمة » الواجب تطبيقها حتى ولو تطلب الأمر « هز القارب » في الأجل القصير ، بالتأثير في الأغلبية ، لأن العبرة عنده بالأجل الطويل .

« إن من لا يتقدم » — يقول المدير ع + ن + — يتقدم .

تقييم الناس : إختيارهم وتلويحهم :

إن المدير ع + ن + يقيم الناس كما يقيم نفسه : إنه يقيم الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج من أفراد ملتزمين محترمين لأنفسهم متبادلين الاحترام بينهم .

وعلى ذلك فإن المدير ع + ن + يختلف عن ع + ن في تقييم الناس على أساس الإنتاج الذي حققوه في الماضي كما يختلف عن ن + الذي يقيم الناس ويختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة ويختلف عن ع ن الذي يقيم الشخص على إنجازاً وسلياً ... « بينما يتميز بـ كلاً فان فقط ضعفه كلاً ... » إن المدير ع +

ن<sup>+</sup> يقيم الناس على أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل . . . وبالتالي فإن ما يريده المدير ن<sup>+</sup> في أي مدير يختاره هو أن يتوافر فيه (١) الاحترام الذاتي (٢) الالتزام (٣) الصراحة (٤) الإيمان (٥) القدرة الشخصية (٦) الروح الرياضية .

ومن أجل هذا فإنه يتأق كمشيراً في اتخاذ قرار عند اختيار الأشخاص لأنه يعرف جيداً الفرق بين التحلل العضوي organic ( الموجود في نسج العضو ذاته ) وبين التحلل الوظيفي mechanic ( خلل في الأداء نتيجة السيطرة الميكانيكية ) .

أما نظرتة للتدريب فهي تختلف تماماً عن نظرة الأنماط الأخرى . إن نظرتة في التدريب نظرة مستمدة من اهتمامه بروح الفريق وبالتالي فالتدريب في نظره ليس مجرد تدريب فرد ولكنه « تطوير منظمة »

Organization Development .

إنه لا يؤمن بفاعلية تدريب الأفراد بمعزل عن تدريب باقي الأشخاص . فالإدارة عملية جماعية مثلها مثل كرة القدم حيث التدريب ثلاثة أنواع :

— تدريب فردي

— تدريب ثنائي

— تدريب الفريق

إن هذه النظرة إلى تطوير المنظمة Organization Development تأتيه من إيمان ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> العميق بروح الفريق وبأن الإدارة ليست مجرد إدارة علمية بمفهوم « تابلو » وأتصلبه وليست فن إدارة الناس بمفهوم ليتون

مأيو ومدرسته ولكنها إدارة « حضارة » Culture حيث التركيز على الناس والمناخ الذى يعمل فيه الناس. والناس رؤساء ومرموسون وزملاء والمناخ يشمل معتقدات وتقاليد وعرفا ولوائح ونظما ... إلخ وإذا كان المطلوب تحقيق قاعليته فانه من الضروري التصدى لكل ذلك .

إن التركيز على تطوير نشاط الفريق عند المدير الذى يعمل فى ظل النمط ع ن يأخذ اهتماماً أكثر من التركيز على تطوير نشاط الفرد . فالالتزام أو الانعزال والهروب لا يأتى بمفرده ولكن فى ظل مجموعة وبالتالي فان الموانع أو العقبات المطلوب رفعها لا توجد فى الشخص ذاته فقط وإنما فى الموقف الذى يوجد فيه : رؤساء وزملاء ومرموسين ومتطلبات عمل ومناخ عام .. فال تطوير تطوير للمنظمة Organization Development وليس تطوير الفرد أو أفراد Management Development .

إن المدير ع + ن - انطلاقاً من مفهوم الفريق الذى يؤمن به - يعتبر أن تدريب رؤساء الأقسام ومديرى الإدارات فى المستويات الأقل تدريب غير فعال لأن أولئك ينظرون أن الأولى بالتدريب هى الإدارة العليا . وقد لمسنا هذه الظاهرة بأنفسنا فى معظم برامج التدريب التى قننا بتصميمها والإشراف عليها . فكانت الصيحة : دربوا الإدارة العليا أولاً لأنهم أولى بالتدريب منا فمنهم نستمد قيمنا وأفكارنا وسلوكنا ..

إن المدير ع + ن - يرى أن تطوير الإدارة العليا بمفرده وإن كان أكثر فاعلية إلا أنه لا يحقق أفضل النتائج لأن تدريب رئيس فريق الكرة أو بعض أعضائه المهمين ( قلب الهجوم ومتوسط الدفاع وحلوىس الجوى ) ليس كافياً لأنهم لا يهتمون بمفردهم . . إنه إيقاع الجوى بالكرة وتغييرها ... بين كل هؤلاء فى مواجهة فريق آخر هو المهم .

إن المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> يؤمن أن تطوير المنظمة O.D. أفضل من تدريب الأفراد حتى ولو كانوا أفراد الإدارة العليا . ذلك أنه إذا تم تدريب الإدارة العليا خارج المنظمة فستكون المشكلات افتراضية ويكون البحث عن حلول افتراضية . أما تطوير المنظمة ( مجموعة المديرين ككل ) فإنه يعالج مشكلات واقعية والبحث يكون عن حلول عملية لمشكلات واقعية كما أنه يصبح من الممكن متابعة ما حدث في التدريب وهو ما لا يمكن تحقيقه في حالة تدريب بعض أفراد المنظمة في برامج عامة تحوى أفراداً غير متجلسين معاً حول معهد التدريب وضع شروط للتجانس .

#### الصفات الشخصية :

إن الهيئة الفكرية الأساسية للمدير يعمل في ظل النمط ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> هي تحقيق أفضل النتائج وأداء ممتاز Excellent Performance وليس مجرد أداء مقبول . فمحور التركيز هنا هو « التميز » ، والتميز - بالتعريف - هو عمل « مميز » وليس شيئاً عادياً أو عاماً فالعبرة هنا ليست بالممكن ولكن بعمل المستحيل ممكناً . إن المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> ليس شخصاً عملياً ولكنه شخص ممتاز . . مدخله للامتياز مدخل الاحترام الذاتي فهو يحترم نفسه أولاً وبالتالي فإن الناس يحترمونه .

إنه لا يلتصق بالتقاليد لأنها تقاليد ولكن لأنها صواب . . إنه لا يلتصق بمبادئ أو بتقاليد ثبت فشلها ولكنه مستعد بعقله المفتوح أن يقبل مبادئ جديدة يلتزم بها ويحاول اصلاح الناس بها فهو معلم وهو لا يركز على التفكير بقدر ما يركز على جودة التفكير بصرف النظر عما إذا كان التفكير الجيد من صنعه أو من صنع الآخرين فهو من هذه الناحية طالب علم . إنه شخص مبتكر يؤمن بالابتكار والتحريك . وبالرغم من حيويته ونشاطه فهو قليلًا

ما يفقد أعصابه ( حتى لو حاول الآخرون إثارتة ) لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

حتى دعابة محترمة ، ولا يجد تعارضاً بين أن يكون جاداً وظريفاً كما لا يجد تعارضاً بين أن يكون قاسياً في العمل وطيب القلب . فهو يؤمن بأنه لا يوجد تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس فكلاهما يشكلان خيوط النسيج الواحد .

#### حياة الطفولة :

إن الطفل الذى نشأ في عائلة تظهر احترامها لمن يحترم نفسه لا بد وأن خلق في الطفل شعوراً منذ الصغر بأهمية احترام الذات لكي يحترمه الغير .

تظهر دراسات علم النفس أن الإنسان يحترم نفسه إذا - كان بعد أن اختبر حكمه وإحساساته عدة مرات - يستطيع أن يعتمد على تحليله وتشخيصه للمواقف وإحساساته كإساس لتوجيه نفسه ذاتياً . إنه يشعر أن حكمه سليم وإحساسه سليم . إنه الآن يعمل في ظل قوته في تحليل المواقف واتخاذ القرارات بشكل ناضج سواء فيما يتعلق بالعمل أو بالناس <sup>(١)</sup> .

إن الصفة الأتوماتيكية لاحترام الإنسان لآرائه تنعكس في أن يحترم آراء الآخرين . وليس لهذا الاحترام علاقة بقبولها أو رفضها ولكن الاحترام يعنى أن « يسمع الآخرين بفهم » : فالاستماع للآخرين بفهم يجعل من الممكن أن يحترمه الآخرون وبالتالي يكون قبولهم لآرائه ناتجا من التفهم وليس من السلطة . إن التأثير الذى يحدث فيهم يؤدي إلى أن يغيروا أنفسهم برغبتهم ومن هنا يأتي الاحترام المتبادل . ومن ناحية أخرى فالاستماع بفهم للآخرين

(١) دراسات وردت في Blake and Mouton, p. 174 ff.



يجعل من الممكن للآخرين أن يؤثروا عليه بأفكارهم فيغير رأيه بناء على اقتناع . . ومن هنا يأتي الاحترام المتبادل .

إن المدير + ن\* لا بد أن يكون قد عاش - في طفولته - في ظل أبوين أعطيا له الأمان والحب من خلال إعطائه حرية التفكير في النتائج التي تترتب على تصرفه مع الاستماع له بانصات وتفهم حيث يبدأ في الإحساس بأن الإنصات والتفهم هو مدخل الحب والأمان والتصرف السليم . فاذا نشأ على ذلك وتم تدعيم هذا الاتجاه فإنه يدعم احترامه لنفسه ويدعم - بالتالي - احترام الناس له

إلى أي مدى يكون المدير ع + ن\* أكثر فاعليه من غيره

بينما نعتقد أن المدير الذي يعمل في ظل النمط ع + ن\* - والذي يعطى اهتماماً كبيراً للعمل واهتماماً كبيراً للأفراد - أكثر الأنماط فاعلية إلا أن هناك بعض الحدود التي يمكن أن تحد من فاعليته الكبيرة .

إن النمط ع + ن\* باعتباره مستقلاً ذاتياً ومرتبلاً اجتماعياً ولا يعتمد على قاعدة الأغلبية فإن فاعليته تتوقف على إصراره وقدرته تحمله في مواجهة الأغلبية إذا كانت خاطئة . وبالتالي فإن إيمانه بالله يجب أن يكون قوياً بحيث يستطيع أن يصمد أمام الرغبات المعاكسة والمصالح المتعارضة للأغلبية المتمسكة بتقاليد بالتوحيد حيث يكون « الجهل المنظم » . Organized Ignorance أكثر قوة وتأثيراً من « العلم » باعتباره « معرفة مصنفة » .

إن الأفكار الخاطئة التي تدعمت عبر الأجيال عند الغالبية وأصبحت هي المعايير التي تحدد الصواب من الخطأ تكون أكبر عقبة في سبيل فاعلية هذا النمط ولا سيما إذا كانت الفحوة كبيرة بين الأخطاء الراسخة التي تم تدعيمها بالأسمت والأفكار الجديدة والأحكام الجديدة التي يريد أن يغيرها هذا النمط باعتباره يدير « حضارة » وليس مجرد « عمل » أو « ناس » .

إن إيمان النمط ع + ن+ بالله يجب أن يكون قوياً كما يجب أن يكون إصراره قوياً باعتباره ملتزماً بأهداف المنظمة وأهداف الأفراد في الأجل الطويل . إنه مثل « الرسول » « صاحب رسالة » يؤمن برسائله وتكون أعماله ونصيراته مستمدة من هذه الرسالة وتؤدي إلى تحقيقها دون كلل .

إن إيمان المدير ع + ن+ عندما يواجه أغلبية غير فاهمة أو أغلبية غير صالحة يتذكر قول الله تعالى : « والعصر » ، إن الإنسان لئ خسر ، إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر . وهو يستعين بالله تعالى بمنحه القوة والشجاعة لتغيير ما يجب تغييره وليس ما يمكن تغييره . إنه يؤمن بأن الله يراه وهو يتق الله في مسئولته كراع مسئول عن رعيته .

إن إيمان المدير الذي يعمل في ظل النمط ع + ن+ يجعله لا يتمشى مع الأغلبية إذا كانت مخطئة أو خاطئة وهو لا يفسد في الأرض ويقول إنه مصلح . إنه شخص مؤمن فعال وليس مجرد مؤمن قوال على أساس أن الإيمان يجب أن يتبعه العمل الصالح .

# أنماط

أبعاد النمط	ع +	ن +
١ الفكرة المسيطرة	العبارة بالانتاج	العبارة بالناس
٢ الافتراضات الأساسية	العمل «مر» التخطيط والرقابة الحكمة تقلل من المراجعة	العمل «مر» والمطلوب توفير جوودى سريع
٣ التخطيط	محكم ومن مسئولية	بشكل عام
٤ مفهومه للتنظيم	رسمى	غير رسمى
٥ نوع الاشراف	محكم	خفيف
٦ الرقابة	محكمة	محففة
٧ مفهومه للاهداف	أهداف المنظمة	أهداف الأفراد
٨ النظرة للزمن	الزمن كالسيف	لابدية ولانهاية له
٩ مفهومه للسلطة	الطاعة العمياء من الآخرين	حب الآخرين
١٠ نوع العلاقات	رئاسية (هيراركية)	عائلية (فى أى اتجاه)
١١ طريقة التحفيز	العقاب أو التقود	المدح

## المديرين (ملخص)

ع - ن -	ع ن	ع + ن +
ليس هناك فائدة	العبرة بالممكن	العبرة بما يجب أن يكون
العمل « مر » والبعد عنه وعن الناس « غنيمة »	العمل « مر » ولا بد من حل وسط	العمل طبيعي مثل اللعب
مسئولية مدير آخر	بشكل عام يؤخذ رأى المرغوبين فيه	بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه
جهاز إرسال واستقبال [ يروقراطى ]	رسمى وغير رسمى	روح الفريق
معدوم تقريباً	مقبول	عمل جماعى، ثنائى، فردى
معدومة بالقدر الذى يخل من المسئولية	بحس نبض التنظيم غير الرسمى	ذاتية بناء على التزام المجموعة
أهدافه شخصياً	التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد	أهداف المنظمة منسوجة مع أهداف الأفراد
ليس له قيمة	الزمن كالذهب	الزمن استثمار المستقبل
مجرد ساعى يريد	وسيط بين المنظمة والفرد	مستشار لمرؤوسيه ومعلم
موجود جسمانيا وغير موجود وجدانيا وفكريا	على شكل لجان	علاقات عضوية هادفة
من يريد شىء يسعى اليه	الجزرة والعصا	الالتزام الذاتى



الرفع إلى أعلى في حالة احتمال المساءلة	في ضوء العرف والتقاليد ورأى الأغلبية (العقاب يتدرج مع الخطأ )	معرفة سبب الخطأ باعتباره نتيجة من سوء فهم
بالتجاهل	بالمناورة	بالمواجهة بفهم
بعدم خلق مشاكل	بالتوازن بين متطلبات العمل والناس	الالتزام - الابتكار العقل المفتوح - الاحترام النظرة المستقبلية
لا يرى ولا يسمع ولا يتكلم	لا هو عنيد ولا هو متساهل (نصف نصف)	عنيد وقاس عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة
ينظر إلى نفسه على «أنه» «مفقود»	ينظر إلى نفسه على أنه شخص « عملي » ( حل وسط )	ينظر إلى نفسه على أنه شخص « منهجي »

[illegible]

# التحول إلى العظيم

## الوضع الحالي :

- (١) أنماط المديرين السائدة اليوم
- (ب) أنواع الإدارة السائدة اليوم
- (ج) المنظمات الإدارية السائدة اليوم
- (د) طريقة اتخاذ القرارات السائدة

## صورة المستقبل :

- (١) تكوين المدير الفعال
- (ب) الإدارة الفعالة من خلال  
الأهداف والنتائج
- (ج) التنظيم الفعال
- (د) القرار الرشيد الفعال
- (هـ) منظمات فعالة
- (و) إدارة التغيير
- (ز) التحول الأعظم



# تجلیات ضایعہ

## ۱۔ اعلیٰ درجہ

- (۱) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۲) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۳) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۴) اعلیٰ درجہ کی تعلیم

## ۲۔ اعلیٰ درجہ

- (۱) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۲) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۳) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۴) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۵) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۶) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۷) اعلیٰ درجہ کی تعلیم
- (۸) اعلیٰ درجہ کی تعلیم

## الوضع الحالي

قنا في الفصول السابقة بدراسة تحليلية لأنماط المديرين الخمسة وبيننا أوجه الاختلاف في افتراضاتهم الأساسية وفي طريقتهم في الإدارة بشكل كلي وبشكل تفصيلي وفي هذا الجزء نوضح أنماط المديرين السائدة اليوم وبالتالي أنماط «أنواع» الإدارة السائدة واضعين التنظيمات الإدارية السائدة تحت الميكروسكوب ومركزين على طريقة اتخاذ القرارات السائدة على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر عملية الإدارة.

وعلى ذلك فنحن نعالج - بالنسبة للوضع الحالي - الموضوعات الآتية بالترتيب :

« أ » أنماط المديرين السائدة اليوم .

« ب » أنواع الإدارة السائدة اليوم .

« ج » التنظيمات الإدارية السائدة اليوم .

« د » طريقة اتخاذ القرارات السائدة اليوم .

## (١) أنماط المديرين السائدة اليوم

في الفصول السابقة وضحنا أن هناك خمسة أنماط من المديرين أى خمسة طرق للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ... خمسة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان باعتبارها الأساس الذى تم بناء عليه ممارسة الإدارة .

ويمكننا أن نقول إن هذه الأنماط الخمسة موجودة في مصر وفي البلاد العربية وفي كل بلاد العالم ، ولكن ربما يختلف النمط السائد في بلد عنه في بلد آخر .

إن النمط ع ن وهو نمط « الحل الوسط » هو « النمط الشائع » في « أمريكا » لدرجة أن هناك كتاباً كثيرين يتكلمون عن ذلك المدير العادى أو ما يسميه « هوايت » White رجل المنظمة The Organization Man لأنه المدير مثل كل المديرين ليس مهتماً بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس وليس مهتماً بالناس أكثر من العمل وليس هادئاً ولكنه « مدير عادى » .

وفي مصر فالتنا نعتقد أن هذا النمط ع ن نمط شائع أيضاً (من بين الأنماط الشائعة الأخرى) حيث التركيز في التربية على « العيب » وما يمكن أن يقوله الناس ، و « ما لا يدرك كله لا يترك كله » و « قدم السبب تلقى الأحد » و « من فات قديمه تاه » و « الذى تعرفه أحسن مما لا تعرفه » و « كن مثل باقى الناس » ... إلخ .

ولكننا نعتقد أن هناك نمطاً آخر شائعاً في مصر وفي كثير من البلاد العربية وهو النمط ن+ ذلك النمط الذى يركز على الاعتبار الإنسانى أكثر من

متطلبات العمل للدرجة أننا نسمع لفظة « أننا شعب عاطفي » وعندما نمدح مدير آفاننا نقول عنه « إنه رجل طيب وابن حلال » .

كما نعتقد أيضاً أن هناك نمطاً شائعاً ثالثاً هو نمط المدير ع - ن - الذى يريد أن يأكل عيش فقط : نمط الذى يتخذ ما يحلى من المسئولية فقط . نمط الذى يعتمد كثير على نص اللوائح والقوانين والتعليقات ... نمط الذى « يوقف المراكب السائرة » على حد التعبير . . وهو نمط - كما قلنا - نمط المتواكل نمط الذى قبل الهزيمة وأن « سعد زغلول قال ما فيش فايده » و « إنت ماذا تستعمل ؟ كان غيرك أشطر » و « ما باليد حيلة » و « ضربوا الأعور على عينه قال خسرانة » و « تعلم فى الميتم بخرس » و « ماذا تأخذ الريح من البلاط » و « تشتغل كثير أخطىء كثير أعاقب كثير أولا ترقى » . إلخ .

وفى الوقت الذى نجد فيه الأنماط ع ن ، ن + ، ع - ن - أنماطاً شائعة . نجد أن النمط ع + نمط غير شائع فى مصر وفى البلاد العربية . فعندما يظهر هذا النمط غالباً ما تم مقومته حيث معظم المحيطين به من الأنماط الثلاثة المتعددة ... ويطلقون عليه أنه « مهيب » وأنه « قاس » أو « مفتر » . . . . . وهو عان ما يفقد فاعليته إذا فقد سيطرته وهو ما ينتج من ظهور مراكز قوى جديدة تجعله مشلولاً أو تجعله يهرب إلى نمط آخر وغالباً ما يكون ع - ن - .

ويمكننا القول - دون أن نكون محطين تماماً - إن النمط ع + ن + نمط ليس فقط غير شائع ولكنه نمط نادر لأنه نمط الواثق من نفسه : نمط الذى يحترم نفسه ، بمعنى أنه يعرف « الحق » و « الواجب » حق الناس عليه وواجبه نحو الناس ، نمط الذى يحترم الناس ( امتداداً لاحترامه لنفسه ) ، نمط الذى يفهم وجهة نظر الآخرين ... نمط الذى يتصدى للتغيير والتطوير بشكل منهجى .

## (ب) أنواع الإدارة السائدة اليوم

إن أنماط المديرين السائدة اليوم تستتبعها بالضرورة سيطرة « الإدارة باللوائح » Management By Rules أو « الإدارة البيروقراطية »<sup>(١)</sup> Bureaucratic Management حيث التركيز على « اللوائح » وتصبح « اللوائح والقوانين والتعليقات ... » هي « البقرة المقدسة » التي لا يستطيع أي مخلوق أن يخرقها . ويصبح التركيز في التخطيط هو « وضع » لوائح والتركيز في الرقابة هو وضع لوائح « أكثر دقة » من اللوائح التي سمحت بالخطأ . فإذا أخطأ شخص فإن رد الفعل هو وضع لوائح جديدة أكثر دقة من اللوائح القديمة . وترقية الناس باللوائح وفصل الناس باللوائح وتقييم الصواب من الخطأ باللوائح . . . وإذا اجتمع أفراد لتصحيح اللوائح فيكون أيضاً في ظل اللوائح<sup>(٢)</sup> ...

وطبيعي أن المشكلة ليست في وجود اللوائح ؛ فاللوائح أداة تنظيمية ضرورية لتحقيق التماثل والكفاءة والرشيد الإنساني . ولكن المشكلة في ارتباط

Von Mises, Bureaucratic Management.

(١)

(٢) يضرب « لودفيج فيتز » مثلاً كيف أن الاتحاد على اللوائح يضعف المنظمة ويجعلها تتلاشى . إنه يذكر قصة صاحب المطعم الصغير الذي جاء له زبون يريد أنه يأكل في فترة الراحة والنظافة فقال له إنني مستعد لأن أطعمك إذا وافقت على أن يستمر رجال النظافة في تنظيف المثل . وافق الزبون على ذلك . وعندما أراد صاحب العمل أن يفتح محلاً آخر وجد أنه لا يستطيع أن يكون في المطعم في نفس الوقت فاضطر إلى إعتدال أوامر تنفذ في غيابه . . . واكتشف أن الشخص الذي يدير المطعم الآخر لا يعرف كيف يتصرف فوضع صاحب المطعم قواعد لتنفيذ في حالة غيابه : قواعد خاصة بالمشتريات وقواعد خاصة بمعاملة الزبون وقواعد خاصة بمعاملة العاملين . . . وفي كل مرة تقابله مشكلة كان يضع مجموعة جديدة من اللوائح لضبط العمل . . . . . لدرجة أنه وجد أنه يستغل كله يظهر بالقواعد والتي تتطلب مزيداً من القواعد لتزججها . . . . . أن تصير أن المطاعم فقدت صورتها الأصلية إلى أن تدهورت أحوال المطاعم وأغلب المشروح . . . تلك هي الإدارة باللوائح .

Laurence Peter. The Peter Prescription.

هذه اللوائح بتسلسل رئاسي بيروقراطي حيث تكون سلطة تغيير اللوائح بعيدة عن مستويات التنفيذ . وحيث تنوء بمسؤوليات التنفيذ في خطط المعلومات الصاعد إلى أعلى . وتصبح « اللوائح » بعد أن كانت « أداة » في يد الإدارة هي السجن الذي تجدد الإدارة نفسها فيه وإذا قروا للخروج من السجن فإن ذلك يستلزم لوائح أخرى .

وهناك نوع آخر من الإدارة يمكن ملاحظته هو « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » . Management By Activity and Reaction في هذا النوع من الإدارة فإن التخطيط مختلط مع التنفيذ أو قبله قليلا وبالتالي فليس هناك تفكير دقيق ومتعمق في المشاكل مما يتطلب تغييراً كبيراً في الخطة . . وعدم الاستقرار - بطبيعة الحال - يؤدي إلى زيادة من عدم الاستقرار . . . . وضيق الوقت يجعل الناس في عجلة من أمرهم فيتخذون قرارات سريعة غير مدروسة توقعهم في مشاكل جديدة يتخذون فيها قرارات سريعة . . لأنها إدارة تشبه إطفاء الحرائق ... أو إدارة الأزمات

#### Crisis Management

إن « الفاعلية » في ظل هذا النوع من « الإدارة » تقاس بدرجة النشاط الذي يبذل ، وليس بالنتائج التي تتحقق . فيقال إن المدير الجيد يملك في مكتبه إلى منتصف الليل وإنه أخذ « ساندوتشاً » عند الغداء . إن المظاهر هنا تصبح هي المعايير التي يتم بها قياس المدير « الجيد » . إن المثل الذي يمكن ضربه على « الإدارة بالنشاط ورد الفعل » هو المدير الذي يأتي إلى العمل صباحاً وليس في ذهنه خطة أو هدف يسعى إلى تحقيقه وإنما هو يستجيب للمشكلة التي تصرخ أكثر من غيرها . . يستجيب للمتطلبات الذين يريدون أن يقابلوه وليس للذين يريدون أن يقابلهم . إنه « مدار » وليس « مديراً » .

ومن الخطأ أن يتصور المدبرون أن الأفراد في المنظمة — أى منظمة — موجهون للهدف المشترك بشكل آلى ، بالعكس فإن المنظمة بطبيعتها تحوى أربعة عوامل تفضل اتجاه المديرين فيها :

- التخصص المسيطر على المديرين فيها .
- التركيب الهيراركى ( الرئاسى ) للإدارة .
- اختلاف وجهات النظر وتعدد الرؤية من زوايا مختلفة .
- نظام المراتب والمكافآت .

إن « التخصص » غالباً ما يجعل الفرد « أعمى » عن أهداف المنظمة ككل لأنه لا يرى إلا من خلال تخصصه فقط . . إنه لا يرى إلا من خلال نظارته الفنية المتخصصة .

إن التركيب الهيراركى ( الرئاسى ) للإدارة يسبب توجيه المدير فيما يقوله الرئيس وما يفعله وحتى ضحكاته وقضائاته وتعليقاته وردود أفعاله تؤخذ من جانب المرؤسين على أنها شيء محسوب ومخطط وله معنى . إن الإدارة بالأهداف تجعل المدير ورئيسه يركزان على الأداء . . وليس على متطلبات الرئيس . بحيث لا تصبح المسألة خفة دم واستلطافاً أو العكس ولكن القضية كلها تصبح قضية أداء .

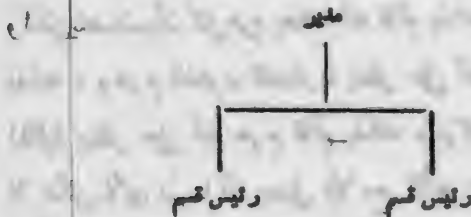
إن سوء توجيه المدير ينتج أيضاً من اختلاف الرؤيا للمستويات الإدارية المختلفة . وليس مجرد صدفة شيوع قصة مقابلة مجموعة من العمى لفيلى فى الطريق . فكل مستوى إدارى يرى الفيلى ( العمل ) من زاوية رؤية خاصة . فلاحظ الإنتاج مثل الأعمى الذى لمس رجل الفيلى فقال إنها شجرة : يميل إلى رؤية مشاكل الإنتاج الحالية . والإدارة العليا ، مثل الأعمى الذى لمس ذيل

القبيل فـشعر أنها حية تعترض طريقه ، يميل إلى رؤية المنظمة ككل أصحاب رأس المال : المشكلات المالية . . مسائل على درجة عالية من العلاقات المبردة والأرقام . والإدارة التنفيذية ، مثل الأعمى الذى لمس معدة القبيل واعتقد أنها مقارة . . يميل إلى رؤية الأشياء من ناحية تشغيلية بحتة . إن يحل مستوى يحتاج إلى رؤية الشيء من زاوية ولا يستطيع أن ينفذ العمل دون ذلك . ولكن هذه الرؤية مختلفة إلى حد أن الناس فى المستويات المختلفة الذين يتكلمون عن نفس الشيء يظهرون وكأنهم لا يتفقون . . إنهم لا يدركون أن كلا منهم يتكلم عن زاوية خاصة لكل منهم .

وأخيراً فإنه من الممكن إساءة توجيه المدير بهيكل المرتبات والمكافآت فإذا كانت المكافآت مرتبطة بالأرباح فإن ذلك ربما يجعل المديرين حذرين فى اتخاذ قرارات عن استثمارات لا تحقق عائداً سريعاً خشية تدهور المكافآت المرتبطة بالأرباح .

### (ح) التنظيمات الإدارية السائدة اليوم

إن أنماط المديرين وأنماط الإدارة لا بد أن تنعكس على الهياكل التنظيمية وعلى العلاقات التنظيمية . ففى غياب « أهداف أو نتائج » مطلوب تحقيقها ومعدلات أداء للعمل بموجبها تصبح الاعتبارات الإنسانية المسيطرة على<sup>+</sup> أو الحلول الوسط المسيطرة على ع ن هى الهياكل فى تصميم الهياكل التنظيمية . فإذا كان عدد المستويات الإدارية المثلث اثنين فإنه يصبح





لا مانع من جعلها ثلاثة أو أربعة إذا كانت اعتبارات فتح فرص للترقية هي الأساس . وعلى ذلك نتوقع أن تكون الهياكل التنظيمية عبارة عن مجموعات من الأهرامات متراصة بجوار بعضها البعض ليست من حجم خوفو ونخفرع ومنقرع ولكنها كلها من حجم خوفو . فمن الذى يرضى بهرم أقل



من هرم خوفو إذا لم يكن يكلفه أكثر من أن يرفع صوته . . وفي غياب الأهداف والنتائج وربطها بالمتطلبات التنظيمية لا يمكن إثبات ما هو صواب وما هو خطأ .

ولا يحصف التنظيم الإدارى للمديرين من \*، ع-ن-، ع-ن على أنه فقط مجموعة من الأهرامات التنظيمية الكبيرة المتساوية (بمعنى متساوية فى الحجم) ولكن يتصف بأن كل هرم يعتقد أنه قائم بذاته : فهرم الإنتاج ينظر على أنه قائم بذاته ، وهرم الشئون التجارية ينظر على أنه هرم قائم بذاته ، وهرم الشئون المالية ينظر على أنه هرم قائم بذاته ، وكل تلك الأهرامات لا تدرى أنه لا يمكن لأى منهما أن يعمل إلا مع الأهرامات الأخرى . . وتكون النتيجة

بالتالى طول رحلة الاتصالات صعوداً وهبوطاً هل مستوى الأهرامات المختلفة وعلى مستوى قمة الأهرامات جميعها . . . وتصبح هذه المشكلة أكثر حدة فى حالة تنظيم شركات صناعية لا تهتبط فيها الآلات أن تنتظر طول رحلة الاتصالات من خلال التسلسل الهرمى لمراسى لمرائد على الحد .

إن تضخم الأجهزة الإدارية الحكومية منها وشبه الحكومية فى ظل أنماط المديرين ن<sup>+</sup> ، ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> ، ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> شركات عامة ... إلخ (يبدو وكأنه ليس هناك ضابط .. ويبدو كأنه أصيب بمرض الفيل .. حيث يزداد حجم الهرم التنظيمى تلقائياً بصرف النظر عن حجم العمل . وإذا تقرر إلغاء جهاز فانه غالباً ما يتم إنشاء جهاز آخر ليشرف على إلغاء الجهاز الأول ... وربما يتم نقل الأشخاص من الجهاز الملغى إلى الجهاز الذى أسند إليه الإشراف على الجهاز الملغى .

إن مرض الفيل هذا أو التوسع التلقائى فى حجم الأهرامات وهو الذى ينتج من مديرين أنماطهم ن<sup>+</sup> ، ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> ، ع<sup>-</sup> ن<sup>-</sup> ليس مقصوراً على مصر والبلاد العربية ، ولكنه موجود أيضاً فى إنجلترا فى دراسة قام بها نورثكوت باركنسون<sup>(١)</sup> الذى فقد يرفض مسلمة ارتباط حجم الهرم بحجم العمل ؛ فهو يقول : لا توجد علاقة بين العاملين وكية العمل بالمره . فمجموعهم الكلى يزداد طبقاً لقانون باركنسون بنفس الكية ، بغض النظر عن أن حجم العمل قد ازداد أو انكس أو أصبح لا وجود له .

ويذكر باركنسون على صدق قانونه بعدة أمثلة مع إحصائيات . فهو يقول إنه فى الوقت الذى قلت فيه البحرية البريطانية ( سفن وضباط ) زاد عدد الموظفين الكتابيين والإداريين . فقد كانت السفن الحربية العاملة عام ١٩١٤

تبلغ ٦٢ سفينة انخفضت إلى ٢٠ سفينة عام ١٩٢٨ بنسبة ٦٨ ٪ تقريباً وكان عدد ضباط ورجال البحرية ١٤٦,٠٠٠ في عام ١٩١٤ انخفضوا إلى ١٠٠,٠٠٠ في عام ١٩٢٨ بنسبة ٣١,٥ ٪ وذلك في الوقت الذي زاد فيه موظفو وكالة الترسانة من ٣٢٤٩ عام ١٩١٤ إلى ٤٥٥٨ عام ١٩٢٨ أى بزيادة قدرها ٤٠ ٪ وزاد موظفو الأدميرالية من ٢٠٠٠ عام ١٩١٤ إلى ٣٥٦٩ عام ١٩٢٨ أى بزيادة قدرها ٧٨ ٪ . وهو يضع الإحصائيات في الشكل التالي :

النوع	السنة		الزيادة أو النقص في المائة
	١٩٢٨	١٩١٤	
سفن قيادة عاملة	٦٢	٢٠	— ٦٨ ٪
ضباط ورجال البحرية	١٤٦,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	— ٣١,٥ ٪
عمال الترسانة البحرية	٥٧٠٠٠	٦٢٤٣٩	+ ٩,٥ ٪
موظفو وكالة الترسانة	٣٢٤٩	٤٥٥٨	+ ٤٠ ٪
موظفو الأدميرالية	٢٠٠٠	٣٥٦٩	+ ٧٨,٥ ٪

حاول بين إحصائيات الأدميرالية البريطانية الذي يظهر زيادة عدد الموظفين والإداريين في الوقت الذي انخفض فيه حجم العمل في البحرية .

ويسوق باركنسون مثالا آخر ليدعم به قانونه : فهو يقول : إن الموظفين والإداريين الذين يعملون في الإدارة المركزية للمستعمرات زادوا بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة في الوقت الذي انكشفت فيه الإمبراطورية نظراً لاطلاع المستعمرات إلى الحكم الذاتي . وهو يعطى الإحصائيات الآتية عن الإدارة المركزية للمستعمرات في بريطانيا .

السنة	١٩٣٥	١٩٣٩	١٩٤٣	١٩٤٧	١٩٥٤
عدد الموظفين	٣٧٢	٤٥٠	٨١٧	١١٣٩	١٦٦١

ويقول باركنسون<sup>(١)</sup> إنه يجب أن تهمل الزيادة في عدد الموظفين في الفترة

(١) يرجع باركنسون هذه الزيادة في عدد الموظفين مع عدم ارتباطها بحجم العمل إلى مبدئين ثابتين :

١ - الموظف يرغب في مضاعفة عدد مروضيه - وليس في مستواه الوظيفي .

٢ - الموظفون يوجنون العمل لبعضهم البعض .

ولفهم المبدأ الأول - والكلام ما زال لباركنسون - لنصور موظفاً يدعى (أ) يجد نفسه وقد زاد حجم العمل عليه وليس سبباً إن كانت هذه الزيادة حقيقية أم عروية . ولكن سنشاهد أن إحساسه أو قومه نتيجة لطبوع طاقته كأحد الأعراض الطبيعية لأصحاب العمر المتوسط . وكل العموم فهناك ثلاثة حلول لمشكلة زيادة العمل الحقيقية أو المتوهمة . فهو إما أن يستقيل أو يطلب أن ينصفه زميل له يدعى (ب) العمل أو أن يطلب اثنين من المروضين لنسهما - د . ولا يوجد مثلك في التاريخ أن (أ) قد اجتاز غير البديل الثالث لأنه باستقالته سيفقد حقوقه في العمل ويضيع (ب) في مستواه في السلم الوظيفي سيكون قد أوجد منافساً لترقيته في المكان الذي يغلو بمقايده (ك) فيما بعد - ولهذا يريد (أ) أن يكون لديه (ـ) ، (د) حديثاً للتخرج ، فهما لن يقدرا أهميته ويتقسيم العمل بينهما سيحصل على ميزة أنه الرجل الوحيد الذي يفهمها ويسير هما ومن المفهم أنفسهم عند هذه النقطة أن كلا من (ـ) ، (د) لا يتفصلان . فانه لا يمكن تعيين (ـ) وحده - لماذا ؟ لأنه إذا تقاسم (ـ) العمل مع (أ) فسيفترض له نفس الحقوق والمركز الذي رفضه (ب) وهو مركز يزيد تأكيداً إذا كان (ـ) هو الخلف للوحدة (أ) . ولذا يجب أن يكون المروضون اثنين أو أكثر ، وإغصاعهم بخوف كل منهم من ترقية الآخرين .

وعندما يشكو (ـ) من إرهاقه في العمل ويشكو بالضرورة فسيفترح (أ) بتأييد (ـ) تعيين اثنين مساعدين لـ (ـ) ولكي يتجنب الاحتكاك الداخلي يقترح تعيين مساعدين لـ (د) الذي له نفس المكانة . وأصبحت ترقية (أ) بتعيين (و) ، (هـ) ، (م) ، (ن) مؤكدة .

والآن أصبح سبعة موظفين يؤدون ما كان يؤديه واحد من قبل (وذلك حين يكون المعامل اثنين هو المؤثر) . وبالتالي يتسبب السبعة في إيجاد عمل لكل منهم بحيث يصبحون مشغولين تماماً ، ويقوم (أ) بعمل أصعب من ذي قبل ، فالمستند الداخلي سيمر بكل منهم بالدور : فالموظف (و) سيقدر أنه داخل في اختصاص (هـ) الذي يقدم مسودة الرد لـ (ـ) الذي يصحبها بمنف قبل استشارة (د) الذي يسأل (م) أن يتولاها . ولكن (م) الذي سينصرف إلى الملف إلى (ن) الذي يكتب مذكرة تفصيلية يوقعها (د) ويمضيها إلى (ـ) الذي يراجعها ويقدم الصيغة الجديدة إلى (أ) . =

التي صاحبت تقلص المسئولية خلال الحرب العالمية الثانية ، ولكن المهم هو ملاحظة معدلات الزيادة في الموظفين في وقت السلم ؛ فهي أكثر من ٥,٢٤ ٪ فيما بين ١٩٣٥ و ١٩٣٩ ، ٦,٥٥ ٪ بين ١٩٤٧ ، ١٩٥٤ وهي تعطي متوسطاً في الزيادة قدره ٥,٨٩ ٪ لكل سنة .

إن باركتسون يقول : إن الزيادة السنوية في عدد الموظفين ستكون بين ٥,١٧ ٪ و ٦,٥٦ ٪ بغض النظر عن أى تغيير في كمية العمل ( إن وجد ) المطلوب لإنجازها .

= ماذا يفعل ( أ ) الآن ؟ إن له كل الممر لتوقيع الرد بلا غراءة حيث هناك الكثير الذي يشغل ذهنه ، فعليه أن يفكر : ألى من ( ب ) أو ( د ) سيأخذ مكانه في العمل لأنه سيخلفه ( ك ) في تمام القام . وعليه أن يوافق على إجازة ( م ) ولو أنه لم يستحقها بعد بالقطع . ولكنه غير متفريح فلماذا لا يقوم به ( ن ) لأحباب صمية فهو يبدو شاحباً في الآونة الأخيرة جزئياً وليس فقط بسبب سحابه العائلية . وهناك أيضاً موضوع زيادة مرتب ( هـ ) الخاصة لفترة المؤتمر وكذلك طلب ( و ) نقله إلى أدلة المعاشات . وقد سمع ( أ ) أن ( د ) على علاقة غرامية مع عاملة متزوجة على الآلة الكاتبة . كما أن ( هـ ) ، ( ز ) لا يتحدثان ولا أحد يعرف لماذا .

ولهذا يجب أن يوقع ( أ ) على مسودة ( ب ) وينتهي منها ولكن ( أ ) رجل ذو ضمير . فهو ليس الرجل الذي يتهرب من واجبه بالرغم من المشاكل التي يخلقها زملاؤه له ولأنفسهم . وهي خلقت له مجرد وجود هؤلاء الموظفين في الحقيقة ولهذا يأخذ في قراءة المسودة بعناية ، ويشطب المقاطع التي تركز على الأمور التافهة ، والتي أضافها كل من ( ب ) ، ( ن ) ويعيد المسودة إلى الشكل الذي فضله ( هـ ) الكفاء في الأمر ولو أنه مضاعف إلى حد ما . ويقوم بتصحيح اللغة ( محدثاً نفسه ) بأن ما من أحد من هؤلاء الشبان يكتب طبقاً للقواعد القوية السليمة ، ثم ينتهي إلى الصيغة التي كان يكتبها فيما لو كان هؤلاء الموظفون من ( ب ) إلى ( ن ) لم يولد بعد . والجميع قد قاموا بعمل طويل ليصلوا إلى نفس النتيجة ، ولم يكن أحدهم يعرف عمل ، بل أعطى كل منهم خبر ما عنده . والآن يفادر ( أ ) مكتبه متأخراً في المساء لرحلة العودة ، وتلقا آخر أعضاء المكتب مع آخر أنصواء النهار معلنة نهاية يوم آخر شاق في الإدارة .

### (د) طريقة اتخاذ القرارات السائدة اليوم

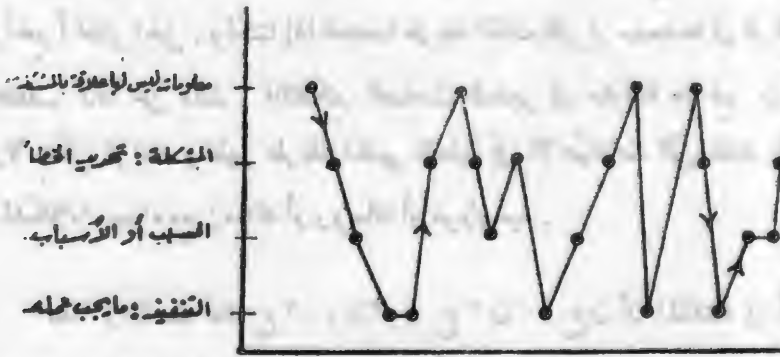
إن أنماط المديرين السائدة اليوم <sup>ن+</sup> ، ع- ن- ، ع ن لا بد وأن تعكس صورة خاصة لعملية اتخاذ القرارات .. ليس فقط من ناحية كونها قرارات غير فعالة ولكن أيضاً من ناحية كونها قرارات « غير رشيدة » .

إذا سألتنا أحد هؤلاء المديرين كيف يتخذ قراراً، فإن إجابته تكون: أولاً نحدد المشكلة ، وثانياً نحصل على البيانات والحقائق ونقوم بتقييم هذه البيانات وأخيراً نختار الحل . ولكننا إذا فحصنا طريقة اتخاذه للقرار سنجد ما في الواقع تختلف تماماً عن ذلك . فالتفكير الصامت للمدير في مشكلة ما غير مرئي ولا يمكن قراءته وتظهر طريقة المدير الفعلية في الاجتماعات التي تعقد لحل المشكلات سواء مع زملائه أو رؤسائه أو مروضيه .

هذا ونلاحظ عند ع<sup>+</sup> ، ن<sup>+</sup> ، ع- ن- ، ع ن أن المناقشة في أى موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة ما لا يأخذ المنهج التحليلي العلمي عادة ، وإنما غالباً ما يكون المنهج مجرد إلقاء أضيواء على المشكلة . وهو بهذا يكون أقرب إلى « اللردشة » حول المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة (منطقية) .

إن هؤلاء المديرين عندما يتعرضون لحل أى مشكلة لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة ، ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل ، ليست لديهم طريقة يستطيعون بها اختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها ، ليست

لديهم طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنها مخرصة وكبيرة إلا أنها متداعية وغير ملائمة لحل المشكلة حلاً سليماً . فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع ، وبعد أن ينتقلوا إلى نقطة أخرى فانهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليها أضواء أكثر . . فهم ربما ينتقلون من المشكلة إلى كيفية حلها ثم إلى أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا تكون لها علاقة بالمشكلة . . ثم يبحثون أسباباً أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى . ويمكن تسجيل هذا النقل غير المنطقي للتفكير والمناقشة في الرسم التالي :



خريطة توضح تدفق المناقشة بين مجموعة من المديرين طبقاً للطريقة التقليدية التي نتكلم عنها . يلاحظ النقل غير المرتب للأفكار من بيانات ليست لها علاقة بالمشكلة إلى تحديد الخطأ والسبب والتنفيذ

## صورة المستقبل

إن الوضع بالنسبة لأنماط المديرين وأنواع الإدارة والتنظيمات الإدارية وطريقة اتخاذ القرارات لا يمكن أن يستمر كذلك فبلادنا العربية في مسيس الحاجة إلى تطوير مديريها ونظم إدارتها وتنظيماتها وطرق اتخاذ القرارات على اعتبار أن المديرين هم القوة المحركة للطاقات في المجتمع والمسئولة عن تحقيق آمال الأمة العربية .



ويصبح السؤال هنا كيف يمكن تحقيق ذلك ؟ كيف يمكن تكوين المدير الفعال الذي تكون إدارته فعالة وقراراته فعالة في ظل تنظيم فعال ؟ هل يمكن إعداد مدير فعال Effective Manager دون صناعة منظمة فعالة Effective Organization ؟ ألا يعتبر المناخ العام والرؤساء والزملاء والمرعوسون وطريقة تنفيذ العمل قيدا على فاعلية أى مدير ؟ هل « الفاعلية »



« صفات » إذا توافرت في شخص يكون فعلا وإذا لم تتوافر لا يكون ؟  
 أم أنها نتيجة تفاعل صفات في موقف معين وبالتالي لا بد من التصدي  
 لكل ما من شأنه أن يؤثر على الفاعلية ؟ هل يمكن تحقيق الفاعلية باصدار  
 قرارات ؟ أو بإنشاء أجهزة جديدة ؟ هل يمكن تحقيق الفاعلية في الأجل  
 القصير أم أنها مسألة متعلقة بالأجل الطويل وبالتالي فانه يجب العناية بترية  
 أطفالنا الذين سيتشكل منهم مديرو المستقبل ؟



١- كفاءة الإنتاج : تتعلق بقدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.  
 ٢- كفاءة التسويق : تتعلق بقدرة المؤسسة على فهم احتياجات السوق وتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال.  
 ٣- كفاءة الخدمة : تتعلق بقدرة المؤسسة على تقديم خدمة عملاء متميزة وسريعة.  
 ٤- كفاءة العلاقات العامة : تتعلق بقدرة المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع المجتمع والجهات المعنية.  
 ٥- كفاءة التخطيط : تتعلق بقدرة المؤسسة على وضع خطط استراتيجية واضحة وتحقيقها.

## (١) تكوين المدير الفعال

لقد كنت أحاول أن أحدد بما لا يدع مجالاً للشك الصفات الشخصية التي تحقق «الفعالية الإدارية» فاكشفت ثلاث حقائق :

الحقيقة الأولى : هو أنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة - أو بين ممارسيها - على مجموعة محددة من الصفات ، فيذكر المتواضعون خمس صفات مثلاً ، ويذكر المتزمتون أكثر من أربعين صفة منها على سبيل المثال : الحيوية ، الحزم ، الاقناع ، قدرة عقلية ، الطموح ، الصحة ، الشجاعة ، المثابرة ، المبادرة ، ذكاء ، نضوج عاطفي ، ابتكار ، ضبط النفس ، التعاون ، روح الفكاهة ، حسن التصرف ، بعد النظر ... الخ . . . وهناك درجات بالطبع بين هذا وذاك . كما أنه ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لأي من تلك الصفات . . .

الحقيقة الثانية : أن توافر تلك الصفات في شخص مالا يجعله بالضرورة مديراً فعالاً : مديراً يحقق نتائج . فالمدير الفعال ليس المدير الذي يتصف بمجموعة صفات ولكنه المدير الذي يتبع عادات معينة . . . عادات تعلمها ويتعلمها كما تعلم جدول الضرب . إن الصفات الشخصية - في حد ذاتها - لا تصنع المدير الفعال ولكنها - بالرغم من ذلك - ترفع حدوداً على ما يستطيع أن يفعله .

الحقيقة الثالثة : ليس من الممكن - عملياً - العثور على أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالأعداد المطلوبة في أي مجتمع . . . حتى المجتمعات المتقدمة .

إن توافر تلك الصفات في أى مدير لا يجعله بالضرورة ناجحاً . فلقد رأيت ورأى الكثيرون غيرى أن هناك عدداً كبيراً من المديرين الناجحين لا تتوافر فيهم كل تلك الصفات كما رأيت عدداً كبيراً من المديرين يتوافر فيهم قدر كبير من الصفات ولكنهم بالرغم من ذلك غير ناجحين .

فلقد وجدت البعض متكبراً والبعض الآخر متزمتاً والبعض الثالث هادئ الأعصاب والبعض مضطرب الأعصاب نسياً ، وجدت بعضهم أنانياً وبعضهم الآخر غير أناني ، بعضهم يحب الناس بطبيعته وبعضهم حريص في معاملته مع الناس . وجدت بعضهم يتمتع بحبوية فائقة والبعض الآخر حيويته ضعيفة . وجدت بعضهم منطقياً في تحليله والبعض الآخر يعتمد على إحساساته الداخلية التي تصيب . وجدت بعضهم يحمل شهادات عالية وقدر كبيراً من الثقافة والبعض الآخر هادئاً في عمله وثقافته .

إن المديرين الناجحين يختلفون — من حيث الصفات — فيما بينهم نفس الاختلاف الذى يلاحظ في المديرين غير الناجحين . لقد خرجت بنتيجة أن المسألة ليست مسألة صفات شخصية .

ويتفق معى — فى هذا — عدد كبير من خبراء الإدارة المعاصرين . يقول « بيتر دريكر » أستاذ إدارة الأعمال بجامعة نيويورك وخبير التنظيم والإدارة فى أمريكا وهو من الكتاب المشهورين فى الإدارة وله عديد من الكتب التى تعتبر مرجعاً للعلماء والمديرين يقول :

لقد وجدت أن المديرين الأكفاء الذين رأيتهم يختلفون اختلافاً جوهرياً فى تركيبهم السيكولوجى وفى قدراتهم . . . . فى شخصياتهم ، فى معلوماتهم فى اهتماماتهم . . . . وفى الحقيقة فى كل ما يميز الكائنات الحية من بعضها (١) .

وفي هذا يقول أيضاً « وليام نيومان » أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا وزميله « جيمس لوجان » أستاذ الإدارة بجامعة أريزونا بأمريكا :

إنه من سوء الحظ أن من الصعب تحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل مناصب إدارية من حيث مواصفات معينة ( معلومات ، مهارة إشرافية ، استقرار عاطفي ، قدرة على التعامل مع الأشخاص الخارجيين ، اتجاهات اجتماعية . . . ) لأن التجربة أو التطبيق العمل يظهر أن الأشخاص الذين يختلفون في تركيبهم ( من تلك الصفات ) ربما يكونون ناجحين في نفس المنصب<sup>(١)</sup>.

إن المعرفة والذكاء والحماس و . . . و . . . موارد ، جوهرية بحق ولكن الفعالية هي التي تحول تلك الموارد إلى نتائج . وفي تحد ذاتها فإن تلك الموارد تضع حدوداً على ما يمكن الحصول عليه .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فليس من الممكن العثور على أشخاص تتوافر فيهم كل تلك الصفات أو معظمها . كم شخصاً في المجتمع يتوافر فيهم كل تلك الصفات أو حتى بعضها ؟

إن الإصرار على ضرورة توافر تلك الصفات سيجعلنا نقع في مشاكل لا نستطيع حلها ، لأننا لن نحصل على عدد كاف من الناس يتوافر فيهم معظم تلك الصفات . . . إن ذلك عملية تعجيز للتطبيق العلمي الناجح . وفي هذا يقول « بيتر دركر » أيضاً :

إنه إذا كانت تلك الصفات ( عشر صفات ينادي بها الأستاذ

« كريس أوجريس » أستاذ إدارة الأعمال بجامعة ييل من بينها قدرة عالية على التحكم في الذات وفهم لقوانين الحرب المنافسة والإنساج في المجموعات . . ( هي الصفات الواجب توافرها في المدير لكي يكون ناجحاً فأننا سنكون في مشكلة حقيقية . فليس هناك عدد كبير من الناس يتميزون بتلك الصفات ولا يعرف أحد منا طريقة الحصول عليهم .

وإذا كانت الفعالية صفة تولد مع الشخص ، كتلك التي يولد بها الفنان الرسام أو الموسيقار فأننا سنكون في حالة سيئة ، ذلك أننا نعلم أن عدداً قليلاً جداً مولود بتلك المواهب العظيمة في أى مجال من المجالات . . وبالتالي فأننا سنجد صعوبة في الحصول على المديرين اللازمين للمجتمع الحديث ، حيث تصبح المشكلة ، معرفة الأشخاص الذين عتلم استعداد للفعالية ونقوم بتنمية تلك الفعالية . إن مجتمعنا الحديث يعتمد على وجود عدد كبير من المديرين الفعالين . . عدد أكبر بكثير من أولئك الذين تتوافر فيهم الصفات المثلى ، والتي تجعل صاحبها أقرب إلى الملائكة . أو « إنساناً فوق العادة » .

إن الإصرار على ضرورة توافر « قائمة الصفات » في المدير ، يعد - في رأيي - نوعاً من الإصرار على المستحيل ، فلن نستطيع الحصول على الصفوة الممتازة بكثرة . . لأن الصفوة الممتازة ، كانت وستظل شيئاً نادراً . وتدل المشاهدات العملية ، على أن الشخص المتوافر هو الشخص العادى . . إن لم يكن هو الشخص غير الملائم . فن تتوافر فيه الصحة والحيوية والذكاء ، والعقل العلمى ، والحزم ، وقوة الإقناع ، وحسن التصرف ، ربما لا يتمتع ببعض القيم الأخلاقية الحميدة . والذي يتمتع بالقيم الأخلاقية الحميدة ربما لا يتمتع بالعقل العلمى وقوة الإقناع أو . . . أو . . . إلخ .

واضح هنا أن المسألة ليست مسألة صفات ولكنها مسألة نتائج .. وبالتالي فان هناك عوامل أخرى غير الصفات . فمع الصفات . . توجد المواقف وتكون المسألة إذاً هي الحساسية لها ، والقدرة على القراءة ثم القدرة على السيطرة على تلك المواقف ، وتغييرها ، أو التكيف معها . وربما يتطلب موقف معين صفات معينة ، في حين أن موقفاً آخر يتطلب صفات أخرى . فالحساسية هي في معرفة متطلبات الموقف ، ثم التكيف مع متطلبات الموقف ، أو تغيير تلك المتطلبات . إن ذلك معناه إحداث نتائج أو فعالية .

. وبالطبع هناك فرق بين وضع أهداف ، وتحقيق نتائج ، فالأهداف وإن كانت هي الأساس ، ووفقاً للترتيب المنطقي فإن العبرة دائماً بالنتائج ، أى ذلك الجزء الذى تحقق . فالأهداف بداية ، والنتائج نهاية ، وهاتان هما بالطبع ؟ العلاقة بينهما . فلا يكفي إذن وضع أهداف ولكن العبرة في تحقيقها .

إن عنصر الوقت عنصر حاكم في تحقيق الفعالية الإدارية . فوقت المدير — كما قلنا — ملك للآخرين يسحبون عليه ، وبالتالي فان الآخر إن عادة ما يحددون أولويات المدير نفسه . إنه يضطر إلى مقابلة الناس الذين يريدون مقابلته ، لا الناس الذى يريد هو مقابلتهم ، إنه يضطر لمنع أشخاص مهمين من مقابلته ، لأن آخرين يحصلون دائماً على اهتمامه ، وربما في مسائل أقل أهمية . إن البريد الوارد والتقارير الواردة تتحكم فيه كما يتحكم فيه البريد الصادر ، في الوقت المفروض فيه أن يتحكم هو في تلك الأمور . إن الأحوال ستبقى كما هي إن لم يتدخل المدير لتغيير مجرى الأمور .

إن المدير — لكي يكون فعالاً — يجب أن يعرف أين يقضى وقته ؟ مع من ؟ وفي أى موضوع حتى لا يتوه في أولويات غيره وضغوط الظروف . إن المدير — لكي يكون فعالاً — يجب أن يهتم بإدارة وقته ، بحيث يستطيع أن يقرر أولوياته ، ويعطيها حقها من الوقت ، ويستطيع أن يقرر الموضوعات

التي يجب أن نعالجها بعناية وبعطية الوقت ، وبحيث يستطيع أن يقرر مقابلة الأشخاص المهمين الذين يجب أن يتناولوا عنايتهم . . . إنه بهذه الحالة يصبح مدير آلا متداراً . إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته - على حد تعبير « بيتر دركر » - لا يستطيع إدارة شيء .

إن إدارة الوقت ليست - في الواقع - مسألة وقت ، ولكنها مسألة تفكير ، وسلوك ، وأولويات . . . إلخ . ولذلك فإن إدارة الوقت تشتمل في الواقع جميع سلوك المدير .

فلكي يكون المدير فعالاً يجب - كما قلنا - أن يركز على النتائج وليس على الجهود .

وطالما أن التنفيذ يتم بواسطة أشخاص فربما يكون الأشخاص هم أنفسهم العقبة في تحقيق الأهداف ، فبعض الناس كما سبق أن بينا يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات مع الناس ، والبعض الآخر يهتم بالعلاقات مع الناس ، أكثر من اهتمامه بالعمل وبالطبع هناك من يجمع بين هذا وذاك ومن يفقد هذا وذاك .

فال المطلوب إذن من المدير هو أن يعرف كيف يحرك كل أولئك . . . كيف يتعامل مع هذا وذاك . . . إن المدير ربما يكون - هو نفسه - سبب المشكلة . فمطلوب منه أن يفهم نمطه القيادي ويختار النمط القيادي الملائم للناس : يؤثر فيهم ويغيرهم أو يتكيف معهم حتى يتم تنفيذ الأعمال بالجهود الجماعية .

إن المدير - لكي يكون فعالاً - يجب أن يشخص المواقف بدقة . . . يعرف عناصرها . . . ومتطلبات كل عنصر . ويجب أن يكون حساساً لتلك المواقف بحيث يعرف متطلباتها ، إنه يجب أن يحدد المشكلات بدقة ، بحيث يتخذ القرارات الصواب للمشكلات الصواب بدلاً من اتخاذ قرارات صواب للمشكلات الخطأ .

ولكى يستطيع المدير قراءة المواقف بدقة وتشخيص المشكلات بدقة ، فانه يجب أن يكون قريباً من موقع التنفيذ ، بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك « فتر » ، في المعلومات الواردة إليه . فكلما طال خط السلطة ( زاد عدد المستويات الإشرافية ) زاد ببطء تدفق المعلومات ، وربما تغيرت ، وربما لا تصل على الإطلاق . وما يقال عن المعلومات الواردة إلى أعلى ، يقال عن العمليات الصادرة إلى أسفل . إن الأمر يتطلب إذن تصميم تنظيم بمثابة موصل جيد للمعلومات ، والعمليات ، بحيث تصل المعلومات الملائمة في الوقت الملائم للمدير . . لكي يتخذ القرارات الفعالة أو يتصرف التصرف الفعال .

فلا بد للمدير — لكي يكون فعالاً — من أن يكون تنظيمه الإداري فعالاً . . ويجب أن يفهم أن التنظيم الإداري الفعال ليس مسألة تحميله اختصاصات ، أو تفويض سلطات ، ولكنه أبعد من ذلك بكثير . . فمن الضروري العمل على إحداث تفاعل بين الفرد والمنظمة ، وبين المنظمة والفرد ، بحيث تلتقى احتياجات الفرد من المنظمة مع احتياجات المنظمة من الفرد .

إن المدير الفعال هو المدير الذى يتخذ قرارات فعالة . . قرارات استراتيجية مرتبطة بالمستقبل ، ولا ينغمس في أساليب تكتيكية ، متعلقة بالتفاصيل . إنه لا يهتم بمدى الكفاءة في استخدام الموارد التى لديه ، بقدر اهتمامه باستخدام الموارد في أقوم حالاتها . إنه لا يفكر في حل المشكلات بقدر اهتمامه باقتناص الفرص الكبيرة ، التى تحقق نتائج ضخمة .

إن المدير الفعال ، يعرف كيف يغير ما يجب تغييره ، يزيد من نقاط الموافقة ، ويقال من تأثير النقاط المعارضة ، فهو يؤمن بالنتائج . . وإذا لم يستطع تغيير ما يجب تغييره ، فانه يتكيف مع ما لا يمكن تغييره . إنه شخص تعود على أن يكون مرناً ، يغير ما يجب تغييره ، ويتكيف مع



ما لا يمكن تغييره ، وهو قد تعود بقلته التشخيصية على التمييز بين هذا وذاك ، إن العبرة عنده دائماً بالنتائج .

إن المدير الفعال - إذن - هو المدير الذى تعود على عدة عادات عقلية معينة . هذه العادات العقلية هي :

**العادة الأولى :** يدير من خلال الأهداف فهو يضع الأولويات ويركز على النتائج وعلى قيام كل شخص بدوره وفى نفس الوقت على مسؤوليته فى تحقيق النتائج الكلية .

**العادة الثانية :** ينظم العمل بشكل فعال حيث يتم « نسج » رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات .

**العادة الثالثة :** يتخذ قرارات فعالة .

**العادة الرابعة :** يشخص المواقف بدقة ويختار النمط الملائم للدوقف ، يغير من المواقف ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره .

**العادة الخامسة :** يعرف أين ينفق وقته مع من وفى أى موضوع ، أى يدير وقته ، كمدخل للتطوير الذاتى .

معنى هذا أن المدير الفعال ، هو المدير الذى تعود على عادات معينة ، وليس الذى يتصف بصفات شخصية معينة . إن الصفات فى حد ذاتها لا تحقق نتائج ، وإن كانت تضع حدوداً على ما يمكن تحقيقه .

**العادات يمكن تعلمها :**

إن الأساس فى العادة أنها متروكة يمكن تعلمه بالتمرين والتكرار مثلما تعلمنا جدول الضرب حتى أصبحت عملية ضرب  $12 \times 12 = 144$  مسألة رد فعل أوتوماتيكي لا تتطلب تفكيراً ، فقد أصبحت عادة مخفورة فى العقل . إن العادة يتعلمها الإنسان بالتمرين والتكرار . إن العادة لا تتطلب أن يكون الشخص موهوباً منذ البداية ، ولكنه بالعادة يكون ملائماً ، لما تعود عليه .

فلن يخلق القارئ على البيانو شخصاً مثل «بيتهوفن» ولن يخلق القارئ على  
السباحة شخصاً مثل «أبو حيف» .

فالتفوق والمهارة القصوى ربما تكون بعيدة المنال ، لأنها تحتاج لصفات  
موهوبة خاصة . ولكن القارئ على عادات معينة يمكن أن يجعل الشخص  
العادي ، ضارباً على البيانو ، دون أن يقع في أخطاء موسيقية ، وأن يجعل  
من الشخص العادي سباحاً في البحر دون أن يغرق ، ( وليس بالضرورة أن  
يحصل على الكأس في سباق بحر المانش ) .

وفي الصفحات التالية نجمع خطوط هذه العادات بشكل عام - والتي  
ستلاحظ أنها عادات المدبرع + ن + .

### (ب) الإدارة الفعالة من خلال الأهداف والنتائج

إن البديل الوحيد « للإدارة بالوائع » أو « الإدارة البيروقراطية » أو  
« الإدارة بالنشاط ورد الفعل » هي « الإدارة من خلال الأهداف والنتائج » .  
Management By Objectives and Results

فالإدارة بالأهداف ضرورية للتغلب على سوء التوجيه بين المديرين في  
المستويات المختلفة . إن الرئيس يجب أن يفهم ما هو المطلوب من المديرين  
المرءوسين . والمدير المرءوس يجب أن يفهم ما هو المتوقع منه وما الذي  
سيحاسب عليه . وبدون هذا المجهود الخاص فلن يحدث تفاهم أو اتفاق بينهما .

إن كل مدير ابتداء من « الرئيس الكبير » إلى الملاحظ أو رئيس القسم  
يحتاج إلى أهداف محددة تحديداً واضحاً . وبدون ذلك فإن القوضى تكون  
حتمية . إن هذه الأهداف يجب أن توضح الأداء المطلوب من كل وحدة

والطرية ( قسم ، إدارة ، إدارة عامة ، وزارة . . . ) إن هذه الأهداف يجب أن توضح الإسهام المطلوب والمتوقع من كل وحدة إدارية لمساعدة الوحدات الإدارية الأخرى لتحقيق الأهداف الكلية . وكذلك الإسهام الذي تحققه الوحدات الإدارية الأخرى .

إن أهداف كل مدير يجب أن تحدد إسهامه بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة ككل . وطبعاً أن هناك عدة مديرين ليس لهم إسهام مباشر ، فإذا لم يكن متوقعاً من مدير أو من إدارة معينة إسهام مباشر فإن هذه الحقيقة يجب أن تكون واضحة . ويجب أن يفهم المدير أن النتائج تتوقف على توازن في الجهود في مجالات كثيرة . إن ذلك ضروري لكي لا يبنى المديرون إمبراطوريات في تخصصاتهم .

ولتحقيق مجهودات متوازنة فإن أهداف المديرين على مختلف المستويات وفي كل المجالات يجب أن تكون على البعدين الزمنيين : قصير الأجل وطويل الأجل وبالطبع فإن الأهداف يجب أن تجوئ الأهداف الملمدة والأهداف غير المحسوسة .

والأهداف يجب أن توضح « الأولويات » Priorities حيث تعطى للأهداف الأهم أولوية أولى والأهداف الأقل في الأهمية أولوية ثانية . إن ترتيب هذه الأولويات مسألة حتمية حيث يكون من السهل بعد ذلك إلغاء موضوعات أو أنشطة تنخفض درجة أولويتها . وفي غياب الأولويات يصبح كل شيء مهماً . ويصعب حسم المواقف والتصدى بكل قوة للمعوقات . إن التركيز على العمل المهم أولاً وعلى عمل واحد في وقت واحد يتطلب إعادة النظر هادئاً في برامج العمل لإلغاء أعمال لم تنته بعد أو لم تبدأ بعد . إن التفرقة بين المهم وغير المهم وبين الأهم والمهم مسألة ضرورية

لإدارة فعالة . فالعبرة ليست بتحقيق أية نتائج ولكن العبرة بتحقيق  
الفصل النتائج .

## (٢) التنظيم الفعال

إن الاختبار الوحيد لأي تنظيم ليس في جماله أو وضوحه أو نموذجيته  
أو توافقه مع أسس التنظيم بل في تحقيقه للنتائج . فالتنظيم وسيلة لتحقيق  
هدف ولكنه ليس هدفاً في حد ذاته . ولذلك فإن المحك ليس في « تنظيم  
مثالي » أو « تنظيم نموذجي » ولكن المحك هو في التنظيم الفعال : التنظيم الذي  
يحقق نتيجة . فما هو التنظيم الفعال وما الذي يمكن أن يفعله المدير لكي يجعل  
التنظيم فعالاً .

إن التنظيم الفعال — وهو الذي الذي يميز + ن+ عن غيره — هو التنظيم  
الذي يحقق :

- أولاً : أقل حد ممكن من الصراعات والاختناقات اليومية في العمل ؛
- ثانياً : التدفق السريع والدقيق للمعلومات من أسفل وللتعليقات من أعلى
- ثالثاً : معاونة المدير بالمعرفة والتحليل في الحالات المتخصصة  
( المشورة والمعلونة ) .

رابعاً : تفاعل الأفراد مع المنظمة .

وسنحاول فيما يلي شرح هذه المقومات بتفصيل تسي :

أولاً : الإقلال من الصراعات والاختناقات اليومية في العمل .

إن الطريقة التقليدية في بناء المربعات التنظيمية على أساس التخصص  
غالباً ما تخلق صراعات واختناقات يومية في العمل وذلك إذا كانت الأجزاء  
المكونة لتدفق العمل موزعة بين أكثر من رئيس ، فإن المدير لا يستطيع

بطبيعة الحال أن يحصل على الاستقرار في العلاقات الداخلية في المنظمة بسبب التغيرات الفجائية التي تنشأ بين الأشخاص والتي لا يكون للمدير القدرة على تكييفها والرقابة عليها مباشرة ، ذلك لأن هؤلاء الأشخاص التابعين لمديرين آخرين ملزمون باحتياجات تنظيمية أخرى فمن الطبيعي ألا يتكيفوا ولا يمكن أن يتكيفوا مع متطلبات مدير واحد .

ففي المطار مثلاً عدة رؤساء يكون كل رئيس مسئولاً أمام مدير في وزارة مختلفة فنجد مثلاً رجال الجمارك تابعين لوزارة الخزانة ورجال الصحة تابعين لوزارة الصحة ورجال الأمن تابعين لوزارة الداخلية ورجال خدمة الطائرة لشركة خدمة الطائرات وطاقم الطائرة لشركة الطيران . . وهكذا . إن مدير المطار في هذه الحالة ربما يحاول التنسيق بين متطلبات هذه الوزارة وتلك ولكن غالباً ما يكون ذلك من المستحيل لأن تجزئة تدفق العمل يجعل الأسلوب غير الرسمي غير ممكن للتغيرات المفاجئة .

إن التنظيم الفعال يتطلب تنظيم العمل على أساس تدفق العمل وليس على أساس التخصص بمعنى أن يكون هناك مشرف على مستوى التنفيذ مسئول عن كل ما يتعلق بضمان تدفق العمل اليومي وبدون تدخل من الرئاسات الأخرى . إن التنظيم المصمم على أساس تدفق العمل الواقعي على مستوى التنفيذ تنظيم فعال في حين أن التنظيم المصمم على أساس تصور العمل من أعلى ( بمربعات تنظيمية متخصصة ) تنظيم غير فعال .

إن التنظيم على أساس تدفق العمل يقلل للصراعات اليومية إلى أقل حد ممكن لا سيما إذا تم تحليل دور المديرين والرؤساء في المسؤوليات الإدارية المختلفة في كل عملية من العمليات المختلفة حيث يحدد دور لكل شخص بالضبط في تنفيذ كل عملية : هل دوره في التنفيذ أو التجهيز للتنفيذ أو المراجعة أو

الإشراف على التنفيذ أو التوصية باتخاذ قرار أو اتخاذ قرار أو اعتماد قرار ١٩٠٠  
إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يتم فيه تحديد العلاقات بهذا الشكل المتقدم  
حتى يقل التعارض والاحتكاك في العلاقات الرأسيّة . .

إن الأسلوب الحديث في تحقيق ذلك هو استخدام مصفوفة الاختصاصات  
التي توضح دور كل شخص في كل عملية من العمليات . إن « مصفوفة  
الاختصاصات » تجعل التنظيمات فعالة على عكس وصف الوظائف التقليدي  
الذي غالباً ما يتصف بأنه يحوى كلاماً عاماً غير محدد أو عموميات تشترك  
فيها كل المناصب الإدارية . إن المشكلة الأساسية في الوصف التقليدي  
للوظائف — ونحن نكرر القول — هو أنه يتم بمعزل عن تدفق العمل : فن  
المعروف أن العملية الواحدة ترتبط بعدد أكبر من الأفراد في مستويات  
أفقية ورأسيّة ومن الضروري أن تظهر اختصاصات كل شخص بالنسبة لكل  
عملية .

#### ثانياً : التدفق السريع والدقيق للمعلومات والتعليقات :

إن المدير الذي يوجد على رأس جهاز تنظيمي كبير تتعدد فيه المستويات  
الإدارية غالباً ما يكون — دون أن يلحظ — مديراً غير فعال . ذلك لأن تعدد  
المستويات الإدارية معناه ببساطة طول خط السلطة ( خط المسؤولية أيضاً ) .  
وخط السلطة هو الخط الذي تمر عن طريقه رسمياً جميع الاتصالات من وإلى  
المستول الأول عن المنظمة . وكل مستوى إداري زيادة معناه — بداية — طول  
المسافة بين المستول الأول والمنفذين وزيادة صعوبات الاتصال سواء إلى أعلى  
أو إلى أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق .

وكما طال خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم — على حد  
تعبير أرنست ديبل — حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات

في ضوء تركيبه السيكلوجي وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق .

إن طول خط السلطة يحدث ما يأتي بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة :

( أ ) إما أن تصل إليها محريف مقصود أو غير مقصود .

( ب ) إما أن تصل متأخرة أو متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

( ج ) وإما لا تصل على الإطلاق .

إن طول خط السلطة غالباً ما يحقق انغزال المدير عن الواقع ذلك أن طول خط السلطة معناه طول « القلتر » الإنساني . ومهما تم اختيار الناس الأكفاء الذين يتمتعون بالأمانة وبالدفقة العلمية في التعبير — هو أمر ليس بالسهل في حد ذاته — فإن مخاطر تعدد المستويات الإدارية يكون موجوداً .

وفي دراسة لنا عما طرأ للخرائط التنظيمية في مصر في السنين الأخيرة تبين لنا أن كثيراً من الشركات والبنوك والوزارات والجامعات قد أعادت التنظيم بحيث زادت المستويات الإدارية دون مبرر حقيقي لمتطلبات العمل وإنما كان ذلك راجعاً بالدرجة الأولى لأسباب خاصة بخلق فرص ترقية للمديرين في المستويات المختلفة .

إننا نطالب المديرين بإعادة تنظيم منظماتهم بحيث يقل عدد المستويات الإدارية حتى تكون تلك التنظيمات فعالة .

ثالثاً : معاونة المدير بالمعرفة والتحليل في المجالات المتخصصة ( المشورة

والمعاونة ) إن عبء العمل والمسئولية التي يتحملها المدير قد زاد زيادة

ملحوظة في السنين الأخيرة لأسباب عديدة . فقد أصبحت المنظمات أكبر حجماً بالتأميم وبالإنديجيتا وبالكمبيوتر ولوجيا وبأيدولوجية الرفاهية . وأصبحت المنظمات أكثر تعقيداً بالنسبة للعلاقات بين العاملين في المنظمة فيما بينهم وفيما بين المنظمة والغير . كذلك فإن الانتشار الجغرافي لفروع المنظمة في مناطق مختلفة قد فرضي ضغوطاً معينة على المدير .

إن كبر حجم المنظمات وانتشار فروعها في مناطق جغرافية متعددة وتعقد العلاقات قد دهم مشكلة تخلف الكوادر الإدارية بالنسبة لمخطلبات القدرات القيادية لتلك المنظمات الكبيرة .

إن المنظمة الكبيرة تتطلب قدرات غير عادية ليس من السهل توافرها في شخص واحد . لذلك أصبح من الضروري خلق بطاريات من المستشارين والمعاونين العاملين والمتخصصين والشخصيين .

فالمدير الفعال يجب أن يعتمد على تلك المجموعة من معاونين والمستشارين

إن معاون العام يساعد الرئيس الإداري في بعض وظائف الإدارة التي لا يمكن تفويضها لمعاون معين . أما معاون المتخصص فهو — كما يوضح التعبير — متخصص في فرع من الفروع : محاسبة مالية ، تكاليف ، تحليل مالي ، تمويل ، ائتمان ، شئون أفراد ، تدريب ، تنظيم ، شئون قانونية ، رقابة على الجودة ، إحصاء ، طرق عمل . . إلخ . أما معاون الشخصي فهو شخص يقلل من عبء التفاصيل اليومية للعمل وذلك مثلاً بالرد على التليفون وتنظيم الرد على التليفون وتسجيل مواعيد مقابلة المدير وتنظيم دخول الزائرين وكتابة بعض الخطابات على الآلة الكاتبة ووضع بعض الأوراق في ملفاتها ، والعناية ببعض المسائل الشخصية الخاصة بالمدير ذاته



إن المبرر من وجود الأجهزة المعاونة هو تخفيف العبء الذهني والعصبي على المدير والمساهمة في التنسيق والوحدة في الجهد الجماعي .

إن التنظيم الفعال ليس مسألة خرائط تنظيمية واختصاصات ولكنه بالدرجة الأولى مسألة تفاعل الأفراد مع المنظمة . إن المشكلة الأولى في كل الحياة التنظيمية — على حد تعبير باك وأرجيرس — هي كيف تجمع عدداً من الأفراد كل له قدراته ومعتقداته وتجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ويحقق رضاهم في نفس الوقت <sup>(١)</sup> . فالأفراد ليسوا ولا يمكن أن ينظر إليهم على أنهم قوالب متماثلة ، فهم لا يتصرفون — ولا يصبح التوقع بأنهم سيتصرفون — نفس التصرف دائماً في مواقف معينة . فهناك الاختلافات والفروق الفردية بين الأفراد . ومن الضروري ربط الأشخاص بالمناصب وهو المبدأ المشهور : وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

ويجب أن يكون واضحاً أن الشخص المناسب في المكان المناسب ليس فقط فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة من التسهيلات والخبرة والسن والجنس ولكن المقصود بالدرجة الأولى متطلبات الوظيفة من السلوك التنظيمي للفرد .

إن تفاعل الفرد في المنظمة يكون قوياً إذا كانت متطلباته من الوظيفة متفقة مع متطلبات الوظيفة من الشخص الذي يشغلها . فإذا كانت الوظيفة — مثل وظيفة أمين الخزانة — تتطلب شخصاً سليماً ( لا يطلب عملاً ولكن ينفذ العمل الذي يسند إليه ) وكان الشخص إيجابياً فان ذلك يقلل من تفاعل الفرد مع الوظيفة هذه . وإذا كانت الوظيفة تتطلب شخصاً روتينياً يقوم بعمل روتيني ( مثل العامل على خط الإنتاج الآلي ) فان الشخص المبتكر

صاحب المبادأة يجد نفسه في ضيق من وظيفته وهو ما يقلل من تفاعله مع المنظمة .

وإذا كانت الوظيفة تتطلب شخصاً لا يهاب الموت مثل فرق الكوماندوز وشغلها شخص يهتم بالأمان في الوظيفة بالدرجة الأولى فان ذلك يقلل من تفاعل الفرد إن لم يلغه . وإذا كانت الوظيفة تتطلب شخصاً يعامل الناس بطريقة دبلوماسية لأن وظيفته بطبيعتها حساسة - مثل سفير دولة - فان وضع شخص فظ يزيد من عداوة الآخرين له وللدولة التي يعمل بها . وإذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب قلداً من التحمل - مثل وظيفة من وظائف التعامل مع الجماهير - فان وضع شخص غير قادر على التحمل العصبي يقلل من تفاعل الفرد مع المنظمة . وإذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب استخداماً كثيراً للألات الحديثة - آلات حاسبة ، آلات كاتبة ، ولم يكن للشخص الذي يشغل تلك الوظيفة استعداد لاستخدام تلك الآلات لأن المعداداته هي في التعامل مع الناس لا الآلات فان تفاعل الفرد مع المنظمة يكون ضعيفاً . وإذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب تواجداً كبيراً ومستمر في العمل فان الشخص الذي لا يتوافر عنده هذا الاستعداد يجد تفاعله ضعيفاً مع المنظمة . وهكذا .

وفيما يلي مقياس تفاعل الأفراد مع المنظمة والذي نقترح أن يستخدمه المدير ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> في نسج رغبات الأفراد وقدراتهم بمتطلبات الوظيفة (١) .

(١) وأوضح أن هذه نظرية ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> لوضع الفرد في المنظمة فيها كانت نظرية ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> تقضي بأن يتكيف الفرد مع متطلبات المنظمة نجد هنا أنه من الضروري أيضاً تكيف متطلبات المنظمة من الفرد بحيث يحدث تطابق في الاحتياجات .

## مقياس تفاعل الفرد مع المنظمة :

المنصب :

لا تجيب	تجيب قليل	تجيب كثير	قال
			أجب عن الأسئلة الآتية بوضع ( صح ) في الحانة الملائمة أمام كل سؤال :
			١ - ما مدى اعتمادك لأن يخلق الآخرون أعمالاً لك واعتمادك لعدم خلق أعمال للآخرين ... ..
			٢ - ما مدى اعتمادك لتجنب أن يخلق الآخرون أعمالاً لك وتجنب خلق أعمال للآخرين ... ..
			٣ - ما مدى اعتمادك لتكون رئيس نفسك ، تعاقبها حل أخطائها وتكافئها حل إنجازاتها ... ..
			٤ - ما مدى اعتمادك لتجربة الجديد أو القيام بعمل لم تعود عليه ... ..
			٥ - ما مدى اعتمادك للرياضيات والأعمال الحسابية ... ..
			٦ - ما مدى اعتمادك لقبول أمر أقل من مستوى الأجور السائدة لعمل المماثل ... ..
			٧ - ما مدى اعتمادك لبحث عن الاستقرار والاعتماد إلى مستقبلك ... ..
			٨ - ما مدى اعتمادك لخلق أعمال للآخرين ... ..
			٩ - ما مدى اعتمادك للتفاعل مع الآخرين بشكل يقلل من العداء الملقى ويزيد من الصداقة العينية ... ..
			١٠ - ما مدى اعتمادك للصمود في السلم الوظيفي ... ..
			١١ - ما مدى اعتمادك لرفض أي عمل يتطلب تكبراً كبيراً من الجهد الجسدي والنفس ... ..
			١٢ - ما مدى اعتمادك لقبول عمل يمثل تحدياً لقدرة ... ..
			١٣ - ما مدى اعتمادك للعمل المستمر الجاد بمستوى دقة معينة طول يوم العمل ... ..
			١٤ - ما مدى اعتمادك لتقليل ساعات العمل عن وضعك الحالي ... ..
			١٥ - ما مدى اعتمادك للبقاء في الوظيفة الحالية دون طموح من ناحية تغيير نوع العمل ... ..
			١٦ - ما مدى اعتمادك لاستخدام آلات في العمل ... ..
			١٧ - ما مدى اعتمادك للعمل بدقائق تفصيلية ومفردات بالغة الصغر ... ..

البن ... الجنس ... الحالة الاجتماعية ... آخر شهادة وتاريخها ... عدد سنوات الخبرة ...

### (د) القرار الفعال

القرار الفعال هو القرار الذي « يتحلل في شكل عمل » فهو ليس قراراً على الورق ولكنه قرار يحدث أثراً ويحقق نتيجة . والمقصود بالنتيجة هنا ليس شيئاً ضعيفاً ولكن شيئاً قوياً ، شيئاً جوهرياً محدثاً تأثيراً في المنظمة ككل . . إن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة ولكنه يتخذ قرارات كبيرة قليلة . فالقرار الفعال - إذن - هو :

- ١- القرار الذي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكرى . . بمعنى أنه يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة . مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوى .
- ٢- القرار الذى ينفذ ويحقق نتيجة . . بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته . . وبمعنى آخر ألا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب لإقناع الناس به لتنفيذه وإنما يصبح - بحكم تركيبه - قراراً مترجماً في شكل عمل حيث اشترك المروضون اشتراكاً حقيقياً في صناعته .

ولتوضيح ذلك ربما يكون من المناسب أن نبين الفرق بين طريقة ع<sup>+</sup>ن<sup>+</sup> وهى أقرب إلى الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار من طريقة ع<sup>+</sup>أو عند إن عملية اتخاذ القرار اليابانية تتميز بأنها <sup>(١)</sup> :

- ١ - تركز على فهم المشكلة وتوكل على تحديد المشكلة أكثر من تركيزها على إيجاد الحل .

٢ - تركز على وجهات النظر المختلفة بحيث لا تركز هناك مناقشة الحل إلا بعد الاتفاق على المشكلة . . وهو ما يعنى وجود عدد كبير من وجهات النظر والبدائل التى تم دراستها .

٣ - تركز على البدائل أكثر من تركيزها على الحل الصائب .

إن الطريقة اليابانية - وهى أقرب إلى طريقة ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> - فى اتخاذ القرار تنتج قرارات فعالة لأن التنفيذ الفعال قد تم تصميمه فى عملية اتخاذ القرار . فالتركيز على فهم المشكلة والتركيز على تحديدها لا يجعل الناس المرتبطين بالمشكلة يأخذون مواقف محددة مسبقة من البداية حيث تصبح المسألة فى تلك الحالة مسألة من هو المصيب ومن هو المخطئ ولكن المسألة تصبح ما هو الصواب وما هو الخطأ . وكذلك فإن التركيز على وجهات النظر المختلفة يجعل الناس منغمسين فى عملية اتخاذ القرار وبالتالي فهم اأشركوا فى صنعه . ثم إن التركيز على البدائل أكثر من التركيز على الحل الصائب يجعل الناس أكثر تفتحاً فى التفكير غير المتعصب . فاذا تم كل ذلك فليست هناك ضرورة لإقناع الناس بالقرار أو كما يقولون فى أمريكا « بيع القرار للناس لتقبله » . واضح أن الطريقة اليابانية تأخذ وقتاً أطول ( أقل كفاءة ) لأنها تشرك الناس بوجهات نظرهم المختلفة وبتفسيرهم المختلف للمشكلة لوبيدائهم المختلفة ولكنها طريقة أفضل لأن القرار إذا صدر معناه أنه مستحل أو توماتيكياً فى شكل عمل . ويقال إنه عندما يقوم المدير اليابانى باتخاذ القرار فإنه يعتبر نفسه فى مرحلة التنفيذ . أما عند المدير التقليدى ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> أو ع<sup>+</sup> ن<sup>+</sup> فما زالت هناك مرحلة إقناع الناس بالقرار لوضعه موضع التنفيذ . \*

إن المديرين اليابانيين - يقول بيتر دركر - لا يتخلون قراراتهم الصغيرة كثيرة مثل المديرين الأمريكيين ولكنهم يتخلون قرارات كبيرة قليلة . ومن المعروف أن القرارات الصغيرة الكثيرة من أكثر الأشياء الضارة في أى منظمة سواء أكانت خاصة بنقل موظف أو نقل مورد المياه من مكان إلى مكان فأى قرار يأخذ وقتاً طويلاً ويولد مناقشات حامية .

فالقرار الفعال ليس قراراً يؤخذ بعدد الأصوات ولكنه قرار يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة ، على الحوار بين وجهات النظر المتعارضة ، على الاختيار بين التقديرات المختلفة . . إن المدير الفعال هو المدير الذى لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف فى وجهات النظر .

لقد ذكر البعض عن « الفريد شلون » رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز مرة أنه قال فى اجتماع مديرين : « أيها السادة » إنى أفهم الآن أن هناك اتفاقاً كاملاً بين كل المجتمعين على القرار المعروض هنا . . حضرات السادة . . إنى أقترح تأجيل مناقشة الموضوع لاجتماعنا القادم لنعطى أنفسنا فرصة لتنمية وجهات نظر مختلفة فربما قد نفهم شيئاً عن القرار المطلوب اتخاذه » (١) .

ويقال عن فرانكلين روزفلت رئيس الولايات المتحدة الأمريكية إنه كان يفهم أهمية اختلاف وجهات النظر المنظمة فعندما يمرض عليه موضوع

مهم فانه يعطى وجهة نظر معينة لبعض مساعديه لكي يتولوا تنميتها ويعطى وجهة نظر أخرى لمجموعة أخرى من المساعدين حتى ينمى وجهة النظر المعارضة . إن ذلك كان يحميه من أن يكون سجين فكرة مسبقة لشخص حوله . . كما هي العادة .

إن هناك سببين رئيسيين للاصرار على وجهات النظر المختلفة :

١ - إنها الطريقة الوحيدة التي تحمي المدير من أن يصبح سجين المنظمة ، فكل شخص في المنظمة يحاول جاهداً أن يحصل على شيء سواء أكان ذلك عن حسن نية أو سوء نية . وهذه حقيقة سواء أكان الشخص رئيس جمهورية أو ملاحظاً في ورشة . إن الطريقة الوحيدة للخروج من سجن الرجاءات والانطباعات المحددة مسبقاً هو التأكد من الدراسة المتأنية لوجهات النظر المختلفة .

٢ - إن وجهات النظر المختلفة هي الأسلوب الوحيد لخلق بدائل مختلفة للمشكلة . وقرار بدون بدائل مثل المقامر الذي ليس أمامه إلا تصرف واحد مهما كانت الدراسة في ذلك البديل الوحيد .

إن المدير الفعال إذن لا يبدأ بالافتراض بأن حلاً معين صواب وكل الحلول الأخرى خطأ كما أنه لا يبدأ بقوله « أنا صواب وهو خطأ » كما يقلع<sup>٤</sup> إنه يبدأ بالتزام ليفهم لماذا يختلف الناس في وجهات نظرهم .

إن المدير الفعال يعرف - بالطبع - أن هناك أخطاء وجهلة حوله ولكنه يجب ألا يفترض أن كل من يختلف معه غبي أو جاهل . إن المدير

الفعال يجب أن يعرف أن الشخص المخالف شخص ذكي وعادل ما لم يثبت غير ذلك بالدليل القاطع . إن المدير الفعال يجب أن يفترض أن وجهة نظر الشخص المخالف تنبع من إدراك حقيقة أخرى خافية . . إن المدير الفعال يجب أن يكون مهتماً « بالفهم » . عندئذ يستطيع أن يفكر فيمن هو المصيب ومن هو المخطئ .

ولا يتحى علينا جميعاً أن المديرين من أنماط ح\* مثلاً ، يبدعون متأكدين أن ما يرونه صواب وأن ما يرونه هو الصواب الوحيد . وعلى ذلك فإن المدير الفعال — مهما ارتفعت انفعالاته ومهما كان متأكداً أن الشخص الآخر مخطئ\* في وجهة نظره أو تقديره . ، فإن المدير الذى يريد أن يتخذ قراراً فعالاً يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أدوات للتفكير المتأنى في البدائل . إنه يستخليم الصراع في الرأى كوسيلة للتأكد من أن كل جوانب الموضوع قد تمت دراستها بعناية .

إن المدير الفعال يجب أن يسأل نفسه السؤال الآتى :

« هل من الضرورى اتخاذ قرار ؟ » إن أحد البدائل دائماً هو ألا نعمل شيئاً . فالتخاذ القرار مثل العملية الجراحية ، إنه يتدخل في النظام السائد وبالتالي فانه ربما يحمل معه مخاطر الصدمة . إن الشخص يجب ألا يتخذ قرارات غير ضرورية مثل الطبيب الذى يجب أن يبتعد عن العمليات الجراحية غير الضرورية . صحيح أن هناك اختلافات فردية بين المديرين — مثل الاختلافات الفردية بين الأطباء — فالبعض متطرف والبعض الآخر محافظ . . ولكن القواعد الأساسية واحدة .



إن القرار يكون واجباً اتخاذه إذا كان البديل هو آتياار الأحوال أما إذا كان ترك الأحوال كما هى - بالرغم من أنها مزعجة - فربما يكون من الأفضل عدم عمل شىء . طالما أن هذا الإزعاج غير مهم وليس هناك خطر من تطوره إلى أسوأ ولكن عدداً قليلاً من المديرين يفهمون ذلك . فالمدير المالى الذى يجد نفسه فى مشكلة مالية ربما يطالب بخفض التكاليف فى مسائل تافهة ويناقش ويجادل وربما يتخذ قرارات تجعل المشكلة المالية أكثر خطورة . وما يقال عن المشكلات يقال عن الفرص المتاحة . فإذا كانت الفرصة المطلوب اقتناصها مهمة وليس من السهل الحصول عليها مرة أخرى فإن القرار هنا يصبح واجباً وربما بسرعة .

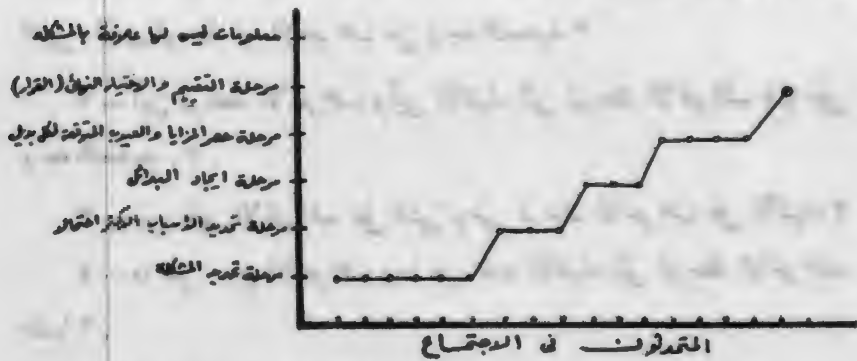
### (٥) القرار الرشيد

من واقع دراستنا لسلوك المديرين فى الاجتماعات - سواء فى مصر أو فى الخارج - نستطيع أن نقول إن منهج المديرين ولا سيما ن+ ، ع ن ، ع ن - يقرب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمى . فمن المفروض طبقاً للأسلوب العلمى فى اتخاذ القرار أن يمر القرار بالمراحل الآتية (١) :

(١) التوسع فى موضوع اتخاذ القرارات ننصح بالرجوع إلى كتابنا : الإدارة ، مرجع سبق ذكره .

- أولاً : مرحلة تحديد المشكلة .  
 ثانياً : مرحلة تحديد الأسباب الأكثر احتمالاً .  
 ثالثاً : مرحلة إيجاد البدائل .  
 رابعاً : مرحلة حصر المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل .  
 خامساً : مرحلة التقييم والاختيار النهائي .

وبالتالى فاننا إذا قمنا بعمل رسم تفكير Thinkogram — على وزن رسم قلب cardiogram — فان رسم التفكير السليم يجب أن يكون كالاتى :



يلاحظ في هذا الرسم أنه لا يتم الانتقال إلى مرحلة فكرية إلا بعد الانتهاء كلية من المرحلة السابقة . ولكن هذا النموذج العلمى بعيد كل البعد عما يحدث في الحياة العملية <sup>(١)</sup> .

إن المتحدثين في الاجتماع بالرغم من إلهامهم عادة ما نجدهم يتخبطون من مرحلة إلى مرحلة سواء على مستوى المتحدث الواحد أو على مستوى المتحدثين ككل . فقد يبدأ الفرد بمعلومات ليست لها علاقة بالمشكلة ثم

ينتقل إلى تحديد المشكلة وربما يختار الحل ثم يعود إلى تقييم البدائل . . وهكذا .  
 إن أهم مرحلة من مراحل اتخاذ القرار هي المرحلة الأولى : مرحلة  
 تحديد المشكلة — كما سبق أن بينا . فهناك حقيقة أساسية تقول إن المشكلة  
 المحددة تحديداً واضحاً تعتبر نصف عمولة ذلك بالإضافة إلى أنه في غياب  
 التحديد الدقيق للمشكلة فربما يتم اتخاذ قرار لحل مشكلة أخرى : أي اتخاذ  
 قرار سليم لمشكلة خطأ .

إن القرار الرشيد هو القرار الذي يتم صناعته استناداً بالأسئلة الآتية :

- ١ — ما هو الانحراف بالضبط ( المشكلة عبارة عن انحراف ) وما هو  
 الشيء الذي لوحظ فيه الانحراف على وجه التحديد ؟
- ١ — أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها على  
 وجه التحديد . ؟
- ٣ — متى ظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء ؟
- ٤ — ما هو حجم الانحراف وما هو عدد الأشياء التي لوحظ الانحراف  
 عليها ؟ .

إن الإجابة عن تلك الأسئلة تساعد على وضع محدود حول المشكلة .



حدود المشكلة .

لنفرض أن أحد الضباط يبلغ مدير الأمن بوجود مظاهرات في الشوارع  
فإن مدير الأمن يجب أن يتأكد الضابط المبلغ أو غيره الأسئلة الآتية :

١ - ما هو نوع الإضراب ؟ إضراب سلمى أو إضراب تخريبى ؟ وما هي  
اتجاهاته ؟

٢ - أين لوحظ الإضراب ؟

٣ - متى بدأ الإضراب ؟ متى تم العلم بوجود إضراب ؟

٤ - ما هو عدد ونوع المضربين ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ضرورية قبل اتخاذ أى تصرف . وما يقال عن  
الإضراب يقال عن أى مشكلة أخرى .

### (٥) منظمات فعالة

إننا نطلع إلى مستقبل تكون فيه المنظمات فعالة **Effective Organizations**  
حيث يكون المديرون فيها فعالين وحيث تكون طريقة الإدارة فعالة  
وحيث يكون التنظيم فعالا وحيث تكون القرارات فعالة .

معنى هذا أن التحول العظيم هو تحول إلى منظمات فعالة . فالمديرون  
لا يعيشون في فراغ وتدريبهم في ظل برامج التدريب التقليدية ( شخص من  
هنا وشخص من هناك ) لن يكون تدريباً فعالاً لأن المدير الذى حضر  
برامج تدريبية مع مديرين في منظمات أخرى سيكون قد عاش تجارب  
بعيدة عن واقعه في المنظمة ، وحتى لو استفاد منها فإن المطلوب منه لكي

يكون فعالاً بعد عودته أن يتصدى لتغيير اتجاهات رؤسائه وتغيير اتجاهاته  
مرعوسيه وتغيير اتجاهات زملائه وتطبيق تكنولوجيا العمل ، ولنا أن نتوقع  
أنه من المحتمل جداً لشخص كهذا أن يصاب بحالة يأس وربما ينظر الآخرون  
إليه باستهزاء .

إن المطلوب إذن ليس تدريباً إدارياً Management Development  
ولكن المطلوب إذن هو تطوير منظمة Organization Development  
حيث يكون التركيز على عدة عناصر في نفس الوقت :

- المديرون في مختلف مراكز المسؤولية .
- نظام الإدارة بالأهداف من خلال مناصب مراكز المسؤولية .
- نظام المعلومات (اللازم لمراكز اتخاذ القرارات)
- نظام التحسين والتطوير اللازم لتحقيق الأهداف على مستوى كل منصب .
- نظام التقييم والثواب والعقاب .

إن الإدارة في هذه الحالة تكون إدارة بالأهداف من خلال النظم  
وحيث يكون التطوير شاملاً لكل تلك العناصر في نفس الوقت : الناس  
والنظم والنظم .

إن التحول من الصورة الحالية : حيث المديرين « سلبين » أو « طيبين »  
أكثر من اللازم » أو « محادين » على أحسن تقدير وحيث نظم الإدارة تركز  
على اللوائح أو على النشاط ورد الفعل وعلى « إطفاء الحرائق » وحيث  
التنظيمات الإدارية أهومات تنظيمية على مستوى خوف وخوف . « والخوف  
هو وسيلة التحفيز لأهومات وهي تكون دراسة المشكلات لشعبه  
بعضية » درشة » أكثر منها تحليل منهجي منظم وحيث القرارات غير رشيدة

أو حبر على ورق ....

إن التحول من تلك الصورة الحالية إلى الصورة الجديدة ، حيث المديرين فعالين يهتمون بتحقيق أفضل النتائج في الأجل الطويل حيث نظم الإدارة تركز على التخطيط والرقابة من خلال أهداف ونتائج كل منصب ، وحيث التنظيمات الإدارية عائلات تنظيمية تربطها علاقات عضوية عائلية مصالح أفرادها هي مصالح العائلة التنظيمية وحيث تكون المناصب الإدارية مسئولية وليست « رفعة » أو « ترقية » وحيث تكون القرارات رشيدة وفعالة بناء على دراسة منهجية .

إن هذا التحول من الصورة الحالية إلى الصورة الجديدة هو ما أطلب به وأسميه « التحول العظيم » . وبطبيعة الحال فإن التغيير - أى تغيير - سيوجد معارضة من أولئك الذين يستفيدون من الأحوال القائمة أو أولئك المحافظون من أكل جديد على أساس أن الذى نعرفه أحسن من ذلك الذى لا نعرفه . ومن هنا يصبح من الضروري « إدارة التغيير » .

### إدارة التغيير

من الأهمية بمكان عند إقرار إحداث تغيير أن يتم تشخيص الظروف القائمة بكل معطياتها وتحسين النتائج المترتبة على إحداث التغيير . إن المطلوب هنا هو معرفة توقعات مختلف عناصر الموقف وإدراجها في الاتجاه الذى يريده صاحب التغيير .

ومن الأهمية بمكان لأى شخص يتصدى لأى تغيير أن يحلل ردود الفعل للتغيير من وجهة نظر أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير . لا بد من دراسة قائمة طويلة قد يكون لبعض العوامل فيها آثاراً إيجابية للتغيير والبعض الآخر آثاراً سلبية للتغيير . لقد وضع «ريدن» قائمة تحليل ردود الفعل للتغيير كمايلي :

### قائمة تحليل ردود الفعل للتغيير :

( إن كل شخص يمارض التغيير لابه وأن يكون قد سأل نفسه  
بعض أو كل الأسئلة الآتية ) :

أنا :

- ( ١-١ ) كيف ستتغير احتمالات ترقىي ؟
- ( ١-٢ ) كيف ستتغير مرتبي ؟
- ( ١-٣ ) كيف ستتغير مستقبل مع هذه المنظمة ؟
- ( ١-٤ ) كيف ستتغير صورتي من وجهة نظري ؟
- ( ١-٥ ) كيف ستتغير سلطتي الرسمية ؟
- ( ١-٦ ) كيف ستتغير قدرتي (غير الرسمية) على التأثير ؟
- ( ١-٧ ) كيف ستتغير نظرتي عن قبلي السابقة ؟
- ( ١-٨ ) كيف ستتغير قدرتي على التنبؤ بالمستقبل ؟
- ( ١-٩ ) كيف ستتغير مركزي ؟

عمل :

- ( ١-١ ع ) كيف ستتغير كنه عمل الذي أقوم به ؟
- ( ١-٢ ع ) كيف ستتغير اهتمامي بالعمل ؟
- ( ١-٣ ع ) كيف ستتغير أهمية عمل ؟
- ( ١-٤ ع ) كيف ستتغير التحدي الذي يفرضه العمل ؟
- ( ١-٥ ع ) كيف ستتغير ضغط العمل ؟
- ( ١-٦ ع ) كيف ستتغير متطلبات المهارة عمل ؟
- ( ١-٧ ع ) كيف ستتغير ظروف العمل المحيطة ؟
- ( ١-٨ ع ) كيف ستتغير ساعات عمل ؟

فلسي :

- ( ١-١ ن ) كيف ستتغير علاقاتي مع زملائي ؟
- ( ١-٢ ن ) كيف ستتغير علاقاتي مع رئيسي ؟
- ( ١-٣ ن ) كيف ستتغير علاقاتي مع مرؤوسي ؟
- ( ١-٤ ن ) كيف ستتغير تفكيري أسرتي ؟

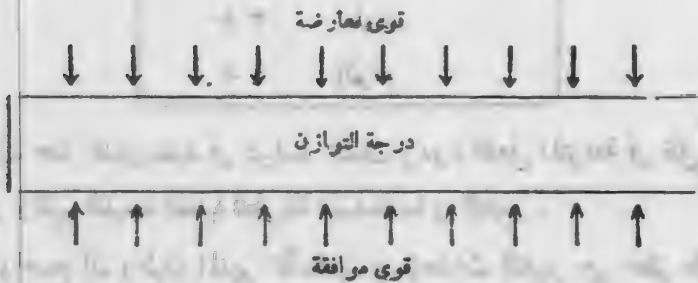
## خريطة رد الفعل :

تستخدم خريطة رد الفعل لتسجيل المعلومات التي تم الحصول عليها من قائمة تحليل ردود الفعل . إنها خريطة مفيدة في اختيار استراتيجية لتسهيل التغيير .

( أ ) محاولة لزيادة قبول التغيير .

( ب ) محاولة لتخفيض معارضة التغيير .

ويمكن رسم خريطة رد الفعل كالآتي :



إن العشرة أسهم الموجهة إلى أسفل تمثل القوى المعارضة بينما تمثل الأسهم الموجهة إلى أعلى القوى الموافقة . إن عدد الأسهم التي يتم تخصيصها لقوة معينة تعبر عن قيمة هذه القوة . إن إجمالي القيم عشر . إن طول أي سهم يعبر عن صعوبة إحداث تغيير فيه . وكلما طال السهم كان معنى ذلك أن هذا الاعتبار حاكم .

إن هذا التحليل مفيد لأنه يمثل منهجاً دقيقاً جداً عن المناهج التقليدية البسيطة . إنه من المفضل عمل ذلك التحليل مع شخص آخر ضماناً لدقة التحليل .



مدى رفض أو قبول التغيير :

إن رفض أو قبول التغيير يمكن تسجيله على مدى يبدأ من «التخريب»  
( - ٤ ) وانتهاء «بالالتزام» ( + ٤ ) كالآتي :

٤ -	تخريب
٣ -	إبطاء
٢ -	احتجاج
١ -	فتور الشعور
صفر	عدم اكتراث
١ +	قبول
٢ +	دعم
٣ +	تعاون
٤ +	إلتزام

إن هذا المدى مفيد في دراسة مختلف ردود الفعل المتوقعة في ظل طرق التغيير وتقييم النتيجة الفعلية للطريقة المستخدمة في التغيير .

واضح أن وظيفة المدير الأسلمية في إحداث التغيير هي خلق ظروف بحيث تكون معظم ردود الأفعال للتغيير عند أعلى مستوى لها .

إن رد الفعل الشخصي للتغيير يختلف من شخص إلى شخص . فبعض الأفراد يكون رد فعلهم من أقصاه إلى أقصاه ، وهم الأشخاص غير المرئيين . عند التغيير فانهم يحتجون ويرفعون أصواتهم عالياً ، فاذا وافقوا فانهم يتجهون إلى الناحية الأخرى تماماً من الدعم إلى التعاون وربما إلى الإلتزام .

إن حالة التوازن بين الرفض والقبول هي الحالة صفر أما إذا زادت قوى الرفض عن قوى القبول فانها تقف عند ( - ٤ ) ومن الناحية الأخرى فإن التوازن يمكن أن يكون عند مستوى ( + ٤ ) ومن الأهمية بمكان معرفة الموقف قبل وبعد التغيير .

## التغلب على معارضة التغيير

يمكن التغلب على معارضة التغيير بأى أسلوب من الأساليب الآتية<sup>(١)</sup> :

(لاحظ أن معظم هذه الأساليب هى أساليب المدير ع + ن + )

- التشخيص .
- المشاركة فى تحديد الأهداف .
- تركيز المجموعة .
- أقصى معلومات .
- مناقشة كيفية التغيير .
- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير .
- تفسير معارضة التغيير .
- نقل المعارض أو ترقبته .

إن الأساليب الثلاثة الأولى موجهة لمن يعينهم التغيير لإعطائهم فرصة فى التأثير على اتجاه وطبيعة ومعدل وطريقة إحداث التغيير . إن إعطاء أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير نوعاً من الرقابة على التغيير يجعلهم مرتبطين بالتغيير كما يشجعهم على إبداء أفكارهم بشكل مباشر أكبر ، وبحيث يصبحون فى موقف أقدر على اقتراح تعديلات فى التغيير المقترح إذا رأوا ذلك ضرورياً .

• التشخيص :

إذا تم تشخيص المشكلة بواسطة من يعينهم التغيير فإن ذلك يساعدهم على إدراك ما كان خطأ . . إن إدراكهم هذا سيؤدى بطبيعة الحال إلى خطوات نحو تغيير الموقف . إن التشخيص ربما يكون فى شكل لجنة للاستجابة عن السؤال التالى : ما هى المشكلات الكبرى التى نستطيع حلها إذا عملنا معاً على حلها ؟

إن فائدة هذا السؤال ليس في النتيجة التي يتم التوصل إليها بقدر ما هو سخونة الناس في الكلام عن أنفسهم وعن مشكلاتهم بعد أن كانوا متجمدين .

#### • المشاركة في تحديد الأهداف :

إن معارضة التغيير تقل كثيراً باستخدام وسيلة وضع الأهداف من جانب أولئك الذين يحدثون التغيير ، وأولئك الذين يتأثرون بالتغيير . إن معارضة التغيير غالباً ما تكون ناتجة عن سوء فهم الأهداف . فإذا تم الاتفاق على الأهداف فإن معارضة التغيير تقل .

إن المشاركة في تحديد الأهداف ربما تتطلب نوعاً من المساومة والتفاوض ، وربما يكون ذلك ضرورياً في حالة الاتفاق مع النقابة أو في المواقف التي يكون فيها العداء كبيراً نتيجة ضعف في الاتصالات . إن كلمة جريئة مثل « سنفعل هذا إذا فعلت ذلك » ربما تكون مفيدة في التقليل كثيراً من معارضة التغيير ( طريقة ع ن ) .

#### • تركيز المجموعة :

إذا كان قرار التغيير ناشئاً من المجموعة فإن شخص المعارض يقل فاعليته . فمن المعروف أن المجموعة تضع معايير لكل أفرادها يمثلون بها . فمن الضروري إذن أن تنفصل فكرة التغيير من صاحبها إلى المجموعة بحيث تصبح فكرة للتغيير هي فكرة المجموعة وليس فكرة صاحبها الأصلي .

#### • أقصى مطلوبات :

يجب على المدير أن يعطى أقصى قدر ممكن من المعلومات بحيث يقلل من الشائعات ومن الغموض ، يجب ألا يترك شيئاً للشائعات ولا يترك شيئاً

للمفوض وإلا ساءت الأمور تماماً . إنه من الضروري أن يكون هناك أربعة مراحل إعلامية بالآتي :

— إن هناك تغييراً سيحدث ( ويحدد التغيير بالضبط وإلا تم بلبلة الأفكار ) .

— محتوى قرار التغيير والأسباب التي دعت للتغيير .

— كيفية تنفيذ التغيير .

— مراحل تقدم تنفيذ التغيير .

إن كل إعلام عن تلك الأمور يخلق نوعاً معيناً من المعارضة :

— لفكرة التغيير ذاتها .

— لقرار التغيير ذاته .

— لطريقة تنفيذ التغيير ذاته .

— للأحوال الجديدة بعد التغيير .

• مناقشة كيفية التغيير :

إن المعارضة للتغيير مستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير . إن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير . إن تلك المناقشات ستوضح أقصى الخطوات الأولى .

ما هي السرعة التي سيتم بها إدخال التغيير ؟

• استخدام المناسبات لتسهيل التغيير :

يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة : الطفولة — الشباب — الزواج — الأبوة ... إلخ .

وإن للإنسان يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبل في الفترة الأولى . . .  
وهذه هي سنة التطور . وهو يستطيع أن يركز على أن هذا التغيير قام به أشخاص  
وشركات من قبل وأن ذلك ضروري للمستقبل . ومن المناسبات التي يستطيع  
المدير التكلم فيها عن ذلك التغيير مناسبات :

- الإحالة إلى المعاش .
- إستقبال موظف جديد ، أو رئيس جديد .
- إدخال نظم جديدة .
- إعادة تنظيم الشركة .
- تفسير معارضة التغيير بحيث نخجل المعارض :

عندما يعرف الناس لماذا يعارضون التغيير ، فإن معارضة التغيير تقل  
أو على الأقل تصبح عملية رشيدة ( بعد أن كانت عملية انفعالية ) . إن مناقشة  
التغيير مع الذين يعارضون التغيير غالباً ما تكون مفيدة . إن أسباب معارضة  
التغيير غالباً ما يمكن معرفتها بوضوح فكشف تلك الأسباب ومناقشتها غالباً  
ما تؤدي إلى معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة . إن تفسير المعارضة عادة ما يتم  
قبل أو أثناء حفلة غذاء خاصة أو عامة . . .

## التغيير الذاتى : ( التحول الأعظم ) :

إذا كان تغيير « الغير » أو « المواقف » ضرورياً ومهماً فإن التغيير الذاتى هو « التغيير الأعظم » . . . إنه التحول الأعظم . . . إن التغيير الذاتى ممكن ولكن من الضروري أن يدرك الإنسان أهمية التغيير الذاتى ويؤمن به ، فادراك أهمية التغيير والإيمان بضرورته هى نقطة الانطلاق « إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .

وإذا كان صحيحاً أن « الطبع يغلب التطبع » فإنه من الممكن أن يكون الإنسان عادات جديدة تكون لها أحياناً نفس فاعلية الصفات الموهوبة الأصلية . وإذا كان المدير لا يستطيع أن يغير نفسه كلية دفعة واحدة - وهذا طبيعى - فإنه على الأقل يبدأ فى برنامج للتغيير الذاتى . إن بداية الألف ميل خطوة واحدة . وبدلاً من لوم الظلام فيجب أن يشعل الإنسان شمعة ربما تبعه الآخرون وبالتالي فهم يجعلون مهمته أسهل مما كان يتصور .

والتغيير الذاتى ممكن أن يكون تغييراً حقيقياً مخلصاً ويمكن أن يكون بلبس « قناع إدارى » Managerial Facade قناع يكون بمثابة الواجهة الخارجية التى تخفى « دوافع » ترضع صاحبها فى سر المواقف أو على الأقل تجعله غير فعال أو قليل الفاعلية .

لقد كتب الكثيرون عن « القناع الإدارى » وربما أول من كتب فيه بشكل مؤثر هو « ميكافيللى » فى كتابه « الأمير » ومن بعده « كارنيجى » فى كتابه « كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس » كما كتب أيضاً « هنرى كيسنجر » فى كتابه « السياسة الخارجية » و « موتون » و « بليك » فى كتابهما « الشبكة الإدارية » . . .

يقول « ميكافيللي » إنه لكي يعطى الحاكم لنفسه انطباعاً جيداً عند الناس فإنه يجب أن يهتم بالأشخاص الذين في خدمته ومن حوله على أساس أن الانطباع الأول للناس عن الحاكم وعن عقوله يأتي من رؤية الرجال حوله . ويقول أيضاً « إنه يجب على الأمير أن يبين للناس أنه يقدر الأعمال الممتازة ويكافئ عنها بميداليات أو رموز شرفية تعطي لمن يستحق الشرف » . . . . الخ .

ويكتب « ديل كارنيجي »<sup>(١)</sup> عن « ست طرق لتجعل الناس تحبك » وعن إثني عشرة طريقة لكسب الناس لطريقتك في التفكير وعن « تسع طرق لتغيير الناس دون خلق استياء أو معارضة » و « سبع قواعد لجعل منزلك أكثر سعادة » .

فيما يلي ما يقوله « ديل كارنيجي » عن كيف تجعل الناس تحبك ( ص ١٠٧ من كتابه )

- قاعدة رقم ١ : أظهر مخلصاً اهتمامك بالأشخاص الآخرين .
- قاعدة رقم ٢ : لا يتم .
- قاعدة رقم ٣ : تذكر أن اسم الشخص الآخر أحل وأهم شيء بالنسبة له في أي لغة .
- قاعدة رقم ٤ : كن منصتاً جيداً . شجع الآخرين على الكلام عن أنفسهم .
- قاعدة رقم ٥ : تكلم من وجهة نظر ومن نقطة اهتمام الشخص الآخر .
- قاعدة رقم ٦ : اجعل الشخص الآخر يشعر أنه مهم .

وفيما يلي ما يقوله « ديل كارنيجي » عن كيفية كسب تفكير الآخرين ( ص ١٧٦ ) .

- قاعدة رقم ١ : إن أحسن طريقة للاستفادة من أي جدل هو تجنبه .
- قاعدة رقم ٢ : أظهر احتراماً لوجهات نظر الآخرين لا تقل لشخص إنه خطأ .
- قاعدة رقم ٣ : إذا كنت خطأ اعترف بذلك فوراً .

- قاعدة رقم ٤ : إبدأ كلامك بطريقة ودية .  
 قاعدة رقم ٥ : اجعل الشخص الآخر يقول « نعم ، نعم » بسرعة .  
 قاعدة رقم ٦ : اجعل للشخص الآخر يتكلم كثيراً . أكثر منك .  
 قاعدة رقم ٧ : اجعل الشخص الآخر يعتقد أن الفكرة هي فكرته .  
 قاعدة رقم ٨ : حاول مخلصاً أن تنظر إلى الأمور من وجهة نظر الشخص الآخر .  
 قاعدة رقم ٩ : كن متعاطفاً مع أفكار ورغبات الآخرين .  
 قاعدة رقم ١٠ : استخدم الدوافع المثالية لتحفيز الآخرين .  
 قاعدة رقم ١١ : كهبر أو ضخم فكرتك .  
 قاعدة رقم ١٢ : اطرح تحدياً أمام الناس .

وفيما يلي ما يقوله كارنيجي لتغيير الناس دون خلق استياء أو معارضة  
 ( ص ٢٠٧ من كتابه ) .

- قاعدة رقم ١ : إبدأ بملح الشخص الآخر دون مغالاة .  
 قاعدة رقم ٢ : وجه نظر الآخرين لأخطائهم بشكل غير مباشر .  
 قاعدة رقم ٣ : تكلم عن أخطائك قبل توجيه نقد للآخرين .  
 قاعدة رقم ٤ : إسأل أسئلة دون إعطاء أوامر مباشرة .  
 قاعدة رقم ٥ : أترك فرصة للآخر لكي لا يحمر وجهه خجلاً .  
 قاعدة رقم ٦ : املح أى تحسن بسيط واملح أى تحسن .  
 قاعدة رقم ٧ : أعط الشخص الآخر سمعة طيبة لكي يحصلها أملاً يمشي به .  
 قاعدة رقم ٨ : شجع الآخرين . اجعل الخطأ وكأنه من السهل تصحيحه .  
 قاعدة رقم ٩ : اجعل الشخص الآخر سعيداً لعمل ما تريد منه أن عمله .

إن الهدف من هذه الأساليب هو عمل قناع ( قناعات ) لإخفاء الدوافع الحقيقية أو السلوك الأصلي الذي يجعل الناس تقع في أخطاء دون مبرر . . إن الهدف من هذه القناعات الصناعية على حد تعبير - « بليك وموتون » - هو جعل الشخص أكثر فاعلية إذا هو لم يستطع أن يغير من سلوكه تغييراً حقيقياً .  
 وفي رأينا أن التصدى لتغيير الذات - دون قناعات - هو التحول



الأعظم . . . إننا نؤمن أن المسألة ليست مسألة قناعات قليلين ونحلم  
على حسب هوى صاحبها ، لأنها ستفقد الشخص فاعليته في الأجل الطويل  
وإننا نعتقد أن المهم هو الفاعلية في الأجل الطويل وليس التجاع الوقت .  
إن احترام الناس للشخص لا يمكن أن يتم لشخص يلبس قناعات لأن  
الأذكاء من حوله سيكتشفون أنه « منافق » أو « مضلل » . وإذا حاز شخص  
على سمعة كهذه فإن هناك صعوبة في أن يغير انطباع الناس عليه حيث  
يتكون « فجوة التصديق » كبيرة .

## إدارة الوقت كفضل للطوير الذاتي

- ظاهرة انشغال المديرين
- كيف يقضى المدبرون وقتهم
- الحلول العادية التي يتبعها المدبرون لمشكلة الوقت
- النتيجة الطبيعية للحلول العادية
- الفرق بين نصيحة الطبيب ونصيحة خبير الإدارة
- من أين نبدأ وكيف؟
- الشروط الواجب مراعاتها في تسجيل الوقت
- استمارات تسجيل الوقت
- ماذا تفعل بجدول توزيع الوقت

## مقالة في فضل الصلاة في شهر رمضان

- ١- صلاة في شهر رمضان توفيق الله
- ٢- صلاة في شهر رمضان راحة للقلب
- ٣- صلاة في شهر رمضان قربة لله
- ٤- صلاة في شهر رمضان طهارة للروح
- ٥- صلاة في شهر رمضان توفيق لله
- ٦- صلاة في شهر رمضان راحة للقلب
- ٧- صلاة في شهر رمضان قربة لله
- ٨- صلاة في شهر رمضان طهارة للروح
- ٩- صلاة في شهر رمضان توفيق لله
- ١٠- صلاة في شهر رمضان راحة للقلب

## إدارة الوقت

« إن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته

لا يستطيع إدارة شيء » .

بيتر دركر

مقدمة :

إن الوقت مورد نادر في الحياة : مورد لا يمكن شراؤه أو استيجاراه أو إحلاله . . لاسيما وقت المدير في المجتمع باعتباره المحرك الذي يبعث الحياة في المنظمة والذي يتخذ القرارات بالآف أو ملايين الجنيهات ... والمشول عن سعادة الآلاف والملايين من الأشخاص ، موظفين وعمال وجماهير .

إن وقت المدير - بالإضافة إلى قدرته - مورد حاسم للنجاح والتقدم . فوقت المدير لا يصح أن يقاس بقسمة المرتب على عدد ساعات العمل ، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الموضوعة تحت تصرفه المدير ، مضافاً إليها الفرص الجديدة المتاحة ، أو الممكنة إتاحتها .

إن فكرة هذا الفصل تتلخص في أن تحليل الوقت للمدير هو من العادات العقلية للمدير الفعال على اعتبار أن المدير هو الذي يضع معادلة النجاح لنفسه ، وأن المدير لا يستطيع أن يغير نمطه في الإدارة إلا إذا تصدى لهذا التغيير . ويعتبر تسجيل الوقت منهجاً سهلاً لمعرفة أين يذهب الوقت ؟ ومع من وفي أي موضوع ؟ . . في مشكلات الماضي والحاضر ؟ أو مشكلات المستقبل ؟ المشكلات الروتينية أو مشكلات الفرص والتقدم ؟ .

### ظاهرة إشغال المديرين :

يبدأ هذا الفصل من واقع عملي هو ظاهرة انشغال المدير ومن أن وقت المدير لهي ملكاً له ، ومن أن النصيحة التقليدية التي توجه للمدير بتنظيم وقته نصيحة غير فعالة ، وأن الحلول العادية لمشكلة الوقت - ولا سيما للمديرين المخلصين المتفانين في العمل - غالباً ما تؤدي إلى أخطار جسيمة ، تؤثر على المديرين أنفسهم ، ولا يرضى عنها المجتمع .

إن هذا الفصل يبحث في كيفية تحليل وقت المديرين لتحليل أنماطهم الإدارية وتوجيه النقد إليها بأنفسهم ، ويدخلون التغيير والتطوير الذي يتلاءم مع ظروفهم وفي ضوء مبادئ الإدارة الفعالة . وعلى ذلك فإن هذا الفصل لا يقدم إجابات نهائية أو حتى نموذجية عن كيفية توزيع المدير لوقته : فالنمط الإداري للوزير غير النمط الإداري للمدير العام والنمط الإداري للوزير في وزارة معظم تعاملها مع المزارعين غير النمط الإداري للوزير آخر معظم علاقاته مع السفراء . . الخ .

ولكي تعرف ما إذا كان عندك مشكلة دعني أسأل الأسئلة الآتية :

- ١ - هل هناك وقت كاف لتفعل كل شيء تريد أن تفعله في الـ ٢٤ ساعة ؟
- ٢ - هل تقابل الناس الذي يجب أن تقابلهم ؟ ، وهل تمنع الناس المهمين من مقابلتك ؟ لأن آخرين يحصلون دائماً على اهتمامك في مسائل أقل أهمية ؟
- ٣ - هل تتدخل في أعمال الآخرين من الممكن لغيرك أن يتولاها ؟
- ٤ - هل تشعركم في البريد الوارد والتقارير ثم أنه يفرض نفسه عليك ؟
- ٥ - هل تبذل وقتاً تكلفته جنيته على عمل قيمته ملم ؟

٦ - هل تفكر في النمط الإدلوي الذي يجب أن تتبعه بحيث تقلل أو تزيد من العلاقات داخل المنظمة ؟

٧ - هل تفكر في التوزيع الأمثل للوقت على أوجه نشاطك المختلفة ؟

٨ - هل تعتقد أن ضعف المرءوسين وربما الرؤساء سبب في تضيق وقتك ؟  
وأخيراً وليس آخراً :

٩ - هل تشعر أن الجهد المبذول لا يتفق مع النتائج المحققة ؟ إذا كانت إجابتك بالإيجاب عن كل الأسئلة أو بعضها فان معنى ذلك أنك لا تدير وقتك كما ينبغي . تعال معنا لندرس مشكلة وقت المديرين .

كيف يقضي المديرون وقتهم :

إن ظاهرة الانشغال الدائم ظاهرة عالمية ، وحاول الكثير من الدارسين معرفة الإجابة عن السؤال : كيف يقضي المديرون وقتهم ؟

ربما يكون أحدث بحث في هذا المجال <sup>(١)</sup> هو البحث الذي قامت به الباحثة الإنجليزية روز ماري سفيوارت ، والمنشور عام ١٩٦٧ حيث أخذت عينة مكونة من ١٦٠ مديراً من مستويات مختلفة لمدة أربعة أسابيع ، قاموا بتسجيل استمارات معينة يسجلون فيها الأعمال التي تزيد على خمس دقائق ، ويذكرون نوع العمل ، ونوع الأشخاص ( مرءوسين ، زملاء ، رؤساء ، متعاملين وزوار ومكان العمل ) داخل المنظمة أو خارجها .

( ١ ) أول بحث منشور في هذا المجال هو البحث الذي قام به « سون كارلسون » أستاذ الجامعة السويدي عام ١٩٥١ والذي سجل فيه وقت تسعة أعضاء مجالس إدارة متدينين لمدة أربعة أسابيع .

Carlson, *Executive Behavior : A study of the Workload and Working Methods of Managing Directors.*

ولقد توصلت روزملوى ستيوارت إلى نتائج تلخص أهمها فيما يلى :

أولاً : يقضى المدير الإنجليزى فى المتوسط ٤١ ساعة فى الأسبوع فى عمله ، وقد تراوح عدد الساعات التى يعملها ١٦٠ مديراً بين ٣٥ ساعة و ٦٠ ساعة فى الأسبوع ، ولقد كان هذا الاختلاف نتيجة طبيعة عمل المدير داخل المنظمة ، وليس لنوع عمل المنظمة ذاتها<sup>(١)</sup> .

ثانياً : يقضى المديرون - فى المتوسط - ٥٧ ٪ من وقتهم اليومى فى منظماتهم ، و ٢٥ ٪ الباقية خارج المنظمة ، وهم يقضون ٥١ ٪ فى المتوسط من وقتهم اليومى فى مكاتبهم ( فى حجراتهم ) و ٤٩ ٪ خارج مكاتبهم ، ولقد كانت الاختلافات كبيرة ، ولا سيما بالنسبة لمديرى المبيعات الذين يقضون معظم وقتهم خارج المنظمة .

ثالثاً : يقضى المديرون وقتهم - فى المتوسط - كالآتى :

٣٥ ٪ فى أعمال ورقية ( قراءة - كتابة - إملاء - إمضاء ) على مدى يتراوح بين ٧ ٪ إلى ٨٤ ٪ والنسبة الكبيرة غالباً للمديرين الماليين ورؤساء الحسابات<sup>(٢)</sup> .

٤٢ ٪ مناقشات غير رسمية أى تلك المناقشات التى لم ترد فى المجموعات الأخرى ( مثل اللجان باعتبارها اجتماعات محددة سلفاً بمواعيد ، ومثل التليفونات ، ومثل المقابلات الخاصة )<sup>(٣)</sup> .

Stewart, *Managers and their Jobs*. p. 31.

(١)

(٢) المرجع السابق ص ٣٨ النسبة الواردة بالبحث ٣٦ ٪ وقد عدناها لتتنشى مع المجموع الكلى .

(٣) المرجع السابق ص ٤٤ النسبة الواردة بالبحث ٤٣ ٪ وقد غيرناها إلى ٤٢ ٪ لتتنشى مع المجموع الكلى .

٧٪ اجتماعات لجان محددة من قبل سواء كان لها أجندة أم لم يكن ، وقد تراوحت النسبة من صفر إلى ٣٠ ٪ ، ويبدو أن ذلك ناتج من اختلاف طبيعة المنظمة <sup>(١)</sup> .

٦٪ الرد على التليفون أو عمل مكالمات تليفونية وتراوحت النسبة بين ١٪ إلى ١٠٪ ولذلك علاقة بطبيعة عمل المدير ، وبمكان وجوده وبأسلوب تعامله من حيث تفضيله الأعمال المكتوبة على الأعمال الشفوية .

٦٪ الزيارات المفاجئة لمواقع العمل للفحص أو التفتيش ، وإن كانت النسبة تتراوح بين صفر ٪ إلى ٢٠ ٪ وهذا يتوقف على أسلوب المدير في المتابعة على الطبيعة أو المتابعة بالأوراق وكذلك على طبيعة عمل المدير وعلى مدى وجود نظام للتفتيش .

٤٪ مقابلات خاصة مع زملاء أو مرعوسين أو عملاء ، وتتراوح هذه النسبة من صفر ٪ إلى ١٥ ٪ وذلك حسب طبيعة عمل المنظمة ، وطبيعة عمل المدير ، وحسب أيام الأعياد والمناسبات .

رابعاً : يقضى المديرين معظم وقتهم مع الناس ، فالمدير يقضى وقته في المتوسط كالتالى :

٦٦٪ مع الناس .

٣٢٪ مع فرد واحد .

٣٤٪ مع فردين أو أكثر .



النصيحة التقليدية بتنظيم وقت المدير غير فعالة :

إن النصيحة التي تعطى للكثيرين من المديرين عن ضرورة تنظيم وقتهم ، نصيحة تتمتع بطبيعتها باستحالة عملية ، فالوقت المتاح للمدير غير مرن ، ولا يمكن تخزينه ، ولا يمكن استبداله ، فالتحاشي يمكن استبداله ، والآلات يمكن استبدالها بعمل .. أما الوقت فلا يمكن زيادته كما لا يمكن تخزينه ولا يمكن التحكم فيه كلية (١) .

وقت المدير ليس ملكاً له فهو لا يستطيع أن يعمل ما يقرره ، والآخرون غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً ، وهم بطبيعتهم ربما يميلون إلى تضييع الوقت ، فليس لديهم ما يعملونه نسبياً ، إن المدير يتعامل أساساً مع أفكار ، والأفكار بطبيعتها تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهات نظر ، فالأشياء التي يتعامل معها المدير ليست مسلمات ، ولكنها على أحسن تقدير بعضها مسلمات ، وأكثرها وجهات نظر ، وأحكام تديرية . . . والكلام مع المستشارين والمعاونين يأخذ وقتاً بخلاف الكلام مع العمال عن كيفية قطع الخشب . .

إن الناس بطبيعتهم يحبون الكلام « والهرطقة » وغالباً ما يبدعون المقابلة بالسؤال عن الأولاد والعائلة وعن الصحة وعن خطر التدخين وخطر الجلوس في تيار الهواء وفائدة الشمس والرحلات . . إلا أن العلاقات الشخصية والعائلية تضيف ضغطاً جديداً على الوقت المتاح للكلام عن العمل ، وتزيد هذه المشكلة تعقيداً بالنسبة للمجتمعات العاطفية حيث لا يعرف المدير سبب المقابلة الحقيقية إلا عند انتهائها ، وغالباً ما يبدو أنها الزائر بكلمة « وعلى فكرة » أو « بالمناسبة » . . إلخ .

ويجد المرءوسون أن بداية المناقشة بالسؤال عن صحة المدير وإطراء أفعاله الممتازة مدخلا مريحاً لعرض موضوعاتهم ، وغالباً ما يجد ذلك استجابة من المدير ، فمن منا لا يحب الكلام عن كفاءته وأعماله المتميزة ، وعادة نجد أن هناك تناسباً طردياً بين كمية الكلام عن أفعال الرئيس الممتازة ، والاستفادة الشخصية المطلوبة من الرئيس ، كما يلاحظ دائماً في طلب الإجازات أو المنح أو الانتدابات . . إلخ . إن استجابة المدير لهذه المداخل تشجع المرءوسين على التماهى فيها « فالتقنوات السهلة تدعم نفسها »<sup>(١)</sup> على حد تعبير هيربرت سايمون .

وتصبح النصيحة الموجهة للمديرين بضرورة تنظيم وقتهم عديمة الجدوى كلما ارتفع المدير في السلم الإدارى ، فكلما كبرت المنظمة زاد الضغط على وقت المديرين فيها ، وبصفة خاصة وقت كبار المديرين ، إن عدداً غير محدود من كبار المديرين يجدون صعوبة في مقابلة الوزير ، ونسمع شكاوى كثيرة من أن وكيل الوزارة نفسه لا يستطيع أن يقابل الوزير بسهولة ، وإذا حاول الاتصال به تليفونياً فتليفون الوزير مشغول دائماً وهذا يفسر سبب وجود عدة تليفونات على مكتب الوزير وكثرة عدد التليفونات لها ما يقابلها من مديرى المكاتب والسكرتيرين ، فهذا مدير مكتب الوزير وذلك سكرتير مدير مكتب الوزير . . إلخ .

#### الحلول العادية التى يتبعها المديرون لمشكلة الوقت :

إن الشخص الذى يعتز بعمله كدبير غالباً ما يحاول أن يعطى المزيد من وقته الشخصى لعمله ، فبدلاً من أن يعمل ست ساعات مثلاً فإنه يعمل عشر ساعات ، وربما خمس عشرة ساعة ، فهذا يفتح باب المنظمة صباحاً ويغلقها

(١) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

مساء ، وذلك يأخذ أوراقه معه ليتدارسها في منزله ، وآخر يذهب إلى منزله قبل أن يقابل بكل الناس الذين يريدون مقابلته مهما كانت درجاتهم أو مصلحتهم التي حضروا بسببها .

كل أولئك يتفقون في شيء واحد هو أنهم يحبهم في العمل ورغبة منهم في الاحتفاظ بسمعتهم الطيبة يعطون لعمالهم مزيداً من الوقت يقطعونه من الوقت المخصص لهم ولزوجاتهم ولأولادهم ولأصدقائهم ، لأنهم يقضون معظم وقتهم جالسين . . منفعلين بقضايا يريدون حلولاً سليمة لها . . لأنهم لا يأكلون في مواعيد ثابتة ، وحتى إذا أكلوا في مواعيد ثابتة فهم لا يعطون لأنفسهم للراحة الملائمة .

#### النتيجة الطبيعية للحلول العادية :

إن النتيجة الطبيعية لذلك هي أن تتدهور صحة المديرين ، فذلك يعاني من زيادة الوزن وآخر يعاني من قرحة في المعدة ، وثالث يعاني من ارتفاع في الضغط ، وآخر يعاني من مرض السكر ، فإذا رسمنا خريطة صحية ربما وجدناها كالاتي :



والخريطة السابقة - إذا استبعدنا ترتيب المناصب والأمراض الملتزمة - لا تبعد كثيراً عن أنماط الأمراض الموجودة في الحياة العملية (ويمكن للقارئ أن يرسم خريطة صحية لمنظمة يعرفها أو يعمل بها) وهذه الظاهرة عالمية، فقد قامت هيئة صحية في مدينة نيويورك بنشر تقرير عن نتائج الاختبارات التي أجريت على ٥٠٠٠ مدير متوسط أعمارهم ٤٤ سنة تقريباً وانضغ لمن التقرير أن ٤١ ٪ من هذه المجموعة صحتهم تحت المتوسط وأن أولئك الذين تزيد أعمارهم على ٤٠ سنة ٥١ ٪ منهم صحتهم تحت المتوسط : وأوضحت أن الأمراض الآتية موجودة في هذه المجموعة بالنسب الآتية <sup>(١)</sup> :

١١,٢ ٪ زيادة وزن (أى زيادة ١٠ ٪ فأكثر على الوزن العادى) .

٨,١ ٪ ارتفاع ضغط الدم .

٧,٦ ٪ مرض عضوى فى القلب .

١٤,٢ ٪ أمراض أخرى لا يمكن إغفالها .

٤١,١ ٪

إن نسبة وجود هذه الأمراض كانت مرتفعة لأولئك الذين تعلوا عن الأربعين حيث كانت النسب كالآتى <sup>(٢)</sup> :

١٢,٦ ٪ زيادة وزن .

١١,٤ ٪ ارتفاع ضغط الدم .

١٠ ٪ مرض عضوى بالقلب .

١٧,٣ ٪ أمراض أخرى .

٥١,٣ ٪

(١) Ernest Dale and Lyndall Urwick, *Staff in Organization* p. 16.

(٢) المرجع السابق ، ص ١٧ .

معنى ذلك أن من بين كل اثنين من المديرين يوجد مدير واحد مريض بمرض لا يمكن السكوت عليه سواء كان يدرى أو لا يدرى. وفى تقرير رسمى للجمعية الطبية الأمريكية ، اتضح أن ٥٦ ٪ تقريباً من المديرين مصابون بمرض ما ، وأن من بين كل ستة أشخاص مريض يوجد مريض بالقلب ، ومن بين كل عشرة مريض يوجد مريض نفسي أو عصبي . ومن بين كل اثني عشر مريضاً شخص يعانى من متاعب القرح أو الأمعاء أو أمراض الجهاز الهضمي .

إن زيادة الوزن أو السمنة ( الناتجة عن كثرة الجلوس ) وقلة الحركة ، وقلة النشاط الجسماني والقلق الزائد والاضطراب والإفراط في التدخين من أهم أسباب الإصابة بمرض شرايين القلب <sup>(١)</sup> .

إن كثرة جلوس المدير في مكتبة لها علاقة باحتمال إصابته بنوبة قلبية ، فلقد لوحظ ونحن ننقل هنا نص عبارة الأطباء « ألتون بلاكسلي وجيرميأ ستاملر » « أن الذين يؤدون مجهوداً جسمانياً في عملهم أقل تعرضاً للنوبات القلبية من الجالسين » <sup>(٢)</sup> ، كما أن القلق والتوتر العصبي المستمر لفترات طويلة تزيد من احتمالات الإصابة بالأزمات القلبية <sup>(٣)</sup> .

إن كثرة الاجتماعات والمناقشات والضغط الزائد على وقت المدير ربما يساهم في زيادة الاعتماد على التدخين لتخفيف القلق بالإضافة إلى تبادل

( ١ ) من الأسباب الأخرى لمرض شرايين القلب ارتفاع ضغط الدم ، ارتفاع نسبة الكوليسترول ( مادة دهنية في الدم ) ، مرض السكر ، الوراثة ،

راجع : ألتون بلاكسل وجيرميأ ستاملر ، قلبك وكيف تحافظ عليه ، ترجمة الدكتور

أحمد بدوان ، القاهرة : مكتبة عالم الكتب ، ١٩٦٠ ، ص ١٨ .

( ٢ ) المرجع السابق ، ص ١٤٦ .

( ٣ ) المرجع السابق ، ص ١٧٢ .

السجائر كجزء من مظاهر الكرم أو التقاليد . . إلخ . ويرى الأطباء أنه ليس هناك إثبات على العلاقة المباشرة بين تدخين السجائر وحبوب القلب ، وإن كان البعض يرى أن التدخين يحدث زيادة وقتية طفيفة في ضغط الدم وسرعة النبض (١) .

الفرق بين نصيحة الطبيب ونصيحة الخبير في التنظيم والإدارة :

ينصح الأطباء المديرين المرضى المعرضين بصفة خاصة للأزمات القلبية بمراعاة اعتبارات خاصة في الغذاء وممارسة الهوايات والرياضة والإقلال من التدخين .

وتختلف نصيحة الخبير في الإدارة عن نصيحة الطبيب في أن خبير الإدارة يعالج - ويجب أن يعالج - السلوك الإداري الذي يؤدي إلى المرض ، فهو يركز على كيفية استخدام المدير لوقته وعلى كيفية الإقلال من الجهد الذهني والعصبي ، وعلى كيفية إحداث حالات الرضا للمرءوسين والملاءم والروضاء والمتعاملين ، وعلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة من المواد والعدد والأشخاص . وفي الوقت الذي ينظر فيه الطبيب إلى المدير على أنه فرد مريض فإن خبير الإدارة ينظر إلى المدير على أنه منظمة معرضة للانهيار . . . وبالتالي مجتمع معرض لانهايار أغلى ثروة . . . لانهيار الممثلين عن البشرية . . . الملهوئين .

إن المدير هو المحرك الديناميكي الذي يبعث الحياة في المشروع ، إنه هو الشخص الذي يتحكم في أدوات الإنتاج ، في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والتمويل . . . في الدخول وفي توزيع الأرباح . . . في سعادة الآلاف .

أو الملايين . . فقد تحولت المجتمعات الآن من يد طبقة الرأسمالين إلى يد طبقة المديرين<sup>(١)</sup> وعلى حد تعبير « بيتر دركر » - المستقمل العالمى فى الإدارة وأستاذ ورئيس أقسام الإدارة بجامعة نيويورك - إن « ما يحدد هيكل المجتمع ليس الأغلبية ولكنها القيادات »<sup>(٢)</sup> .

من أين نبدأ وكيف ؟ :

إن المدير الساذج هو المدير الذى يعتقد أن المشكلة هى مشكلة وقت ، وأنه لم أتح له وقت أكبر لأمكن حل كل المشكلات . . كما أنه من الساذجة وضع نظم أو بناء تنظيمات على أساس أن من يتولونها عباقرة أو أشخاص عظام<sup>(٣)</sup> . . ولكن النجاح فى الإدارة يعتمد - إلى حد كبير - على عادات وإن كانت عادات معقدة ، إن هذه العادات يمكن تعلمها ، والتعود عليها ، كما تعلمنا جدول الضرب حتى أصبحت عملية ضرب  $6 \times 5 = 30$  ، مسألة « أوتوماتيكية » تم بدون تفكير ، فالعادات يتعلمها الناس بالتعود . . بالتكرار وبالتكرار<sup>(٤)</sup> . وعلى ذلك فالمدير الفعال لا يتمكن خلقه بتدريس الإدارة له أو إعطائه شهادة بأنه درس الإدارة . . إن ذلك خطر كبير<sup>(٥)</sup> . إن تعود على سلوك معين يجعل المدير أحسن حالاً عن درس الإدارة .

والسؤال يبقى ما هو هذا السلوك ومن أين نبدأ ؟

ونقطة البداية - فى تصورى - تبدأ من المدير ذاته ، فلا يوجد أخصائى

Burnham, *The Managerial Revolution* p. 20.

Drucker, *The Concept of the Corporation* p. 19.

Ibid., p. 35.

Drucker, *The Effective Executive*, op. cit., p. 19.

Drucker, *The Practice of Management* pp. 1-10.

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥)

فى النجاح أو الفعالية سيقف إلى جوار المدير ... إن ظهور النجاح موجودة فى كل مدير إذا هو لاكتشفها ودعمها بكل قواه وفكره . إن السعة التى تلتصق بالمدير على أنه مدير ناجح ، كافية أن تجعله يبدأ فى البحث عن أساليب تزيد من نجاحه ، فالنجاح ليس نقطة نهاية ولكنه نقطة فى خط .

وعلى ذلك فالمدير الذى يؤمن بأنه يستطيع أن يفعل شيئاً أحسن ، هو المدير الذى بدأ يفتح باب النجاح المستمر ، ونقطة البداية تسجيل وقته ، تسجيل وقت المدير حتى يعرف أين يذهب الوقت ، ؟ ومع من ؟ وفى أى موضوع ؟ وهل هى موضوعات مهمة ؟ يمكن أن يقوم بها شخص آخر ؟ إن الذى لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أى شىء آخر ، وفى هذا يقول « بيتر دركر » :

Time is the scarcest resource ; and unless it is managed, nothing else can be managed.

وهو يضيف قائلاً إن تحليل المدير لوقته هى الطريقة السهلة الممكنة - وفى نفس الوقت طريقة منظمة - لتحليل عمل المدير ، لكن يفكر أى الأعمال نستحق الاهتمام به ، وأى الأعمال لا نستحق .

إن الدعوة إلى تحليل وقت المدير كنقطة انطلاق فى تطوير أساليب الإدارة ، والمحافظة على الصحة غالباً ما تجد بعض المعارضة ، حيث نسمع الصيحة التقليدية « إن عملي يختلف .. إنى أرى كل شىء بنفسى .. إن من يشتغلون معى ليسوا تماماً على مستوى المسئولية .. إن عمل الإدارة لا يمكن تنميته .. » وربما يوجه الاستهزاء السائد : « هذه نظريات .. إلى إيدى فى اليه مش زى إلى إيدى فى النار » .



أو ربما تجرى المعارضة على هذا النحو :

هو أنا عندى وقت علشان أخليه فى تحليل أين يذهب وقته . . أنا أعرف أين يذهب وقته . . فى الإهارة . . فى التخطيط وفى التنظيم وفى الترجيح وفى الإشراف وفى المتابعة . .

إن المدير المشغول مشغول للدرجة أنه لا يعرف أين يذهب وقته . . . إنه لا يعرف ما إذا كان ما يفعله حالياً هو ما يجب أن يفعله ، ولكن رد الفعل الطبيعي للسؤال ، هل تعرف أن ما تفعله هو ما يجب أن تفعله ؟ إن الإجابة عن هذا السؤال هى « طبعاً » . لأن الإجابة بغير ذلك غير مريحة وغير مرغوبة .

لقد أظهرت الدراسة التى قام بها البعض على بعض المديرين الألمان أنهم يقضون وقتاً كبيراً فى المجالات التى يحبونها ، أو تلك المطابقة لمخصصاتهم الفنية الأصلية ، ويقضون وقتاً أقل فى المجالات التى لا يحبونها ، أو التى لا تنطق مع تخصصاتهم الفنية الأصلية . كما أثبتت دراساته أخرى أن بعض المديرين يستمرون فى القيام بأعمال يعتبرونها غير عادية ، فى الوقت الذى كان يجب أن يعتبروها عادية . أو غير ضرورية ، لأهداف معينة أو لتغيير فى الأهداف <sup>(١)</sup> .

إذا كان الوقت من ذهب ، لماذا يحدث لو تم إنفاق الذهب كما يتم إنفاق الوقت . . ولا سيما إذا كان هذا الوقت هو وقت المديرين ؟ . . إن « أورين أورييس » أحد الذين كتبوا عن المدير « الكفء » Efficient ( وليس الفعال ) يجب عن هذا السؤال قائلاً : « إن النتيجة ستكون الفقر والانهيار » <sup>(٢)</sup> .

See : Stewart. op. cit. p. 146.

(١)

Auren Uris, The Efficient Executive p. 254

(٢)

إن السبب التقليدي « ليس هناك وقت كاف » كسبب يتم إيدأؤه لتبرير نسيان جزء من عمل لا يصح أن يكون تفسيراً مقبولاً .

ويجب ألا تؤخذ ظاهرة « المشغولية » في الإدارة على أنها دليل الإدارة الجيدة ، أو دليل التضاني في العمل . فمن المعروف — كما أثبت ذلك نورث كوت باركنسون « أن العمل يعتمد لكي يملأ الوقت المخصص لإتمامه أو على حد تعبيره :

Work expands so as to fill the time available for its completion. 3.

فالرجل المشغول جداً هو — في تعريف باركنسون — هو الشخص الذي لديه وقت فائض عن حاجته . وهو يقول إنه « من المسلم به أن احتياجات العمل ( وخاصة المكتبي منه ) مرتنة في متطلباتها من الوقت ، ويظهر ذلك في أنه لا توجد علاقة بين العمل المطلوب لإنجازه وعدد الأفراد المخصصين له ، . . . فالوظفون يخلقون العمل لبعضهم البعض كما أوضحنا في ذلك سنجي الفصل السابق .

إن المدير التقليدي يجد سعادة في شرح قوته في التغلب على المشكلات التي تعرض عليه . . ولكنه لا يعلم ، أنه إذا عرف كيف يوزع وقته بين مشكلات الماضي والحاضر ، وبين فرص المستقبل ، فإنه ربما يلغى المشكلات التي تعرض عليه كلية وربما يتصدى لمشكلات أكبر . . مشكلات ناتجة عن التصدي لفرص جديدة للتقدم والرفاهية .

C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law* p. 2.

( ٢ ) يضرب باركنسون عل ذلك مثلاً فيقول إن السيدة المتقدمة في السن نسيباً التي لديها وقت فراغ يمكن أن تقضى يومها في كتابة وإرسال كارت إلى ابنة أخيها . . ساعة لتجد الكارت وساعة لتبحث عن نظارتها ونصف ساعة لتبحث عن العنوان وساعة في الكتابة . . إنه يوم مشغول .

إن كيفية توزيع المدير لوقته مؤثر مهم لمعرفة أى نوع من المدير هو ؟ . . أى برنامج تدريبي يحتاج إليه ؟ فبعض المناصب الإدارية تحتوي علاقات عمل أكثر من غيرها ، وبالتالي فإن برنامج التدريب ، ربما يركز أكثر على مهارات الاتصال ، والمهارات السلوكية ، ومشاكل العلاقات للصناعية والنقابية . . إلخ ، فالمدير الذى يقضى معظم وقته فى اجتماعات ، مع النقابات ، أو اللجان النقابية ، يختلف عن المدير الذى يقضى معظم وقته ، مع رؤسائه لوضع خطط . . إن المدير الذى يعمل مع مجموعة صغيرة ربما يجد أن ما يسمعه فى برنامج عن العلاقات الإنسانية ، غير ذات فائدة مباشرة لعمله ، فهو يعمل معهم أكثر مما يعمل بواسطتهم وثنق معنا فى هذا الرأى ستيوارت .

فاذا كان المدير يرغب فى أن يعمل ما يجب أن يفعله ، وأن يتفهم ذلك بكفاءة فإن هناك عدة اعتبارات ضرورية :

أولاً : يجب أن يعرف أين يذهب وقته ؟

ثانياً : أن يحدد أهدافه .

ثالثاً : أن يعطى وقتاً كافياً لتحقيق كل هدف ، وأن يلغى الضغوط المقرضة عليه ، التى لا تحقق الأهداف التى حددها لنفسه . . غالباً ما يجد أنه من الضروري أن يعلم مرؤسيه أى الأمور يجب أن يرجعوا إليه فيها ؟ وما هو الوقت الذى يتيح له للمناقشة ؟ . . وبما يراجع المدير نفسه ، ويدريب نفسه ، لى يفعل ما يجب أن يفعله ، لا أن يفعل الأشياء التى يجبها : أو الأشياء التى يعرفها ، أو الأشياء السهلة .

### أساليب تسجيل الوقت :

هناك أسلوبان أساسيان لتسجيل الوقت : الأسلوب الأول هو أن يسجل المدير الوقت بنفسه ، والأسلوب الثاني هو أن يقوم شخص آخر غير المدير - ولتكن سكرتيرة أو مخبر تنظيم - بتسجيل وقت المدير . ولكل أسلوب مزايا وعيوب .

### فمن مزايا قيام المدير بتسجيل وقته :

( أ ) لأن المدير يعرف ما يفعله ، ولذلك فإن تويبه يكون أكثر دقة من أى شخص آخر . وهذا لا يتوافر في الشخص الآخر الذي يقوم بالتسجيل حيث يتطلب الأمر أحياناً أن يعال المدير عما يفعله .

( ب ) إن المدير يسجل كل وقته ، بما في ذلك المناقشات السرية ، والتي غالباً ما لا يستطيع الشخص الآخر أن يحصرها .

ومن عيوب قيام المدير بتسجيل وقته ، هو أن ضغط العمل على المدير قد يجعله ينسى بعض الأمور أو لا يضعها بالدقة الواجبة .. هذا بالإضافة إلى أن تسجيل الوقت يتطلب نوعاً من الصبر ربما لا يتوافر في المدير .

وفي جميع الحالات فإن هناك عدة شروط يجب أن تراعى في تسجيل الوقت .

### الشروط الواجب مراعاتها في تسجيل الوقت :

١ - يجب أن يوضح المكان الذي يقضى فيه المدير كل جزء من أجزاء وقته .. في مكتبه ، أو في مكتب أشخاص آخرين بغرض المنظمة ، في منزله ، في وسيلة انتقال .

٢ - يجب أن يوضح الأشخاص الذين يقضى المدير معهم كل جزء من أجزاء وقته ، رؤساء مباشرين أو رؤساء للرؤساء المباشرين ، موعوسين ، أو موعوسين للموعوسين ، أو سكرتيراً أو مدير مكتب . . زملاء تابعين لنفس الرئيس ، أو زملاء تابعين لرؤساء آخرين غير رئيس المدير . . عملاء أو موردين . . أعضاء مجلس الشعب أو الاتحاد الاشتراكي أو أعضاء الرقابة الإدارية أو النيابة الإدارية أو أصدقاء أو زيارات شخصية .

٣ - يجب أن يوضح الشكل الذي قضى المدير فيه كل جزء من أجزاء وقته : مثل اللجان ( اجتماعات محددة سلفاً بمواعيد لمناقشة موضوعات معينة ) أو مناقشات أو الرد على التليفونات أو طلب أشخاص بالتليفونات ، أو القيام باجتماعيات مثل ، فنجان شاي مع صديق أو زميل أو زائر .

٤ - يجب أن يوضح مصدر العمل الذي يقوم به المدير في كل جزء من أجزاء وقته ، هل هي مسائل مقروضة من داخل المنظمة ، أو مسائل مقروضة عليه من خارج المنظمة . . أعمال حسابية ، أو كتابة مذكرات ، مرور على العاملين . . أو انتقالات .

٥ - يجب أن يوضح نوع العمل الذي يقوم به المدير في كل جزء من أجزاء وقته : شئون مالية ، وشئون فنية ( إنتاجية ) شئون تجارية ، علاقات عامة . . كما يجب أن يوضح فيما إذا كان العمل يتعلق بمشكلة الماضي والحاضر أو مشكلات وفرص المستقبل .

٦ - يجب أن يوضح بالنسبة لكل جزء من أجزاء وقت المدير ما إذا كان قضاه بمفرده ، أو مع شخص واحد ، أو شخصين ، أو أكثر .

٧ - يجب الفصل بين الاتصالات العارضة ، والعمل الذي أخذه وقتاً

كبيراً نسبياً . . والمقترح أن تعمل استمارة تسجيل لكل عمل يزيد على خمس دقائق اتصالات عارضة وتقسّم الاتصالات العارضة إلى اتصالات شخصية ، واتصالات تليفونية ، على أنه يجب أن تقسم الاتصالات العارضة على الرؤساء والمرؤسين والأشخاص الآخرين بالتفصيل .

#### استمارات تسجيل الوقت :

نصور فيما يلي نموذج استمارة ، تتوافق فيها الشروط السابق ذكرها : تلك للشروط اللازمة للدراسة التحليلية الدقيقة للوقت ، وقد تم تصميمها استرشاداً بالاستمارة التي استخدمتها « هتيوارت » في بحثها عن وقت المديرين في إنجلترا .

لاحظ أن هذه الاستمارة والأفكار المبينة عليها تنطبق تماماً على -خط مديرع + ن+ .

يتم تسجيل أول استمارة في الصباح عند بدء العمل فإذا تغير نوع العمل أو تغير الأشخاص أو تغير المكان ، تم إقفال الاستمارة الأولى ، والبدء في استمارة جديدة ، وهكذا حتى انتهاء اليوم . إن الاتصال الذي يستغرق خمس دقائق فأقل يعتبر اتصالاً عارضاً ، وبالتالي فليس له استمارة خاصة به .

هذا ويفضل تسجيل الوقت لمدة أسبوع على الأقل حتى تصور النتيجة حقيقة عمل المدير . .

الوقت			
الاستمارة			
الوقت			
الاستمارة			
الوقت			
الاستمارة			

( استمارة تسجيل وقت كبار المهندسين )

دقيقة ساعة

دقيقة ساعة

دقيقة ساعة

دقيقة ساعة

دقيقة ساعة

وقت البدء :

وقت الانتهاء :

هل فعلت ذلك :

بمفردك ☐ مع شخص واحد ☐ مع شخصين أو أكثر ☐

أين ؟	مع من ؟	كيف ؟	ماذا ؟
في المكتب	الرئيس المباشر	بلان	إدارة عليا
في مكتب آخر	رئيس الرئيس	مناقشات	شئون أفراد
في فرع آخر	السكرتير	أعمال ورقية	شئون مالية
في المنزل	المرووس	تليفون	شئون فنية
في وسيلة انتقال	مرووس المرووس	مرور	شئون تجارية
	زملاء لنفس الرئيس	اجتماعيات	علاقات عامة
	زملاء لم رؤساء آخرين		أخرى
	آخرون من العمل		
	عملاء		مشكلات الماضي
	موردين		مشكلات المستقبل
	سياسيين		
	مفتشين - رقابيين		
	خارجيين آخرين		

اتصالات عارضة ( أقل من ٥ دقائق )

ملاحظات

تليفون

شخصية

الرئيس			
السكرتير			
المرووسين			
آخرون من الداخل			
آخرون من الخارج			

بعد انتهاء اليوم يتم تصنيف وتبويب الوقت الإجمالي واستخراج النسب المئوية. ومن الممكن وضع النتيجة في جدول يشابه الجدول التالي :

ملاحظات	نسبة مئوية % ٠٠	الوقت		بيان توزيع الوقت في اليوم / الأسبوع
		ساعة	دقيقة	
				الوقت الذي قضيته في مكتبي
				الوقت الذي قضيته في مكتب شخص آخر
				الوقت الذي قضيته في منزلي ( للعمل )
				الوقت الذي قضيته بمفردي
				الوقت الذي قضيته مع شخص واحد
				الوقت الذي قضيته مع شخصين أو أكثر
				الوقت الذي قضيته مع الرئيس المباشر
				الوقت الذي قضيته مع رئيس الرئيس
				الوقت الذي قضيته مع السكرتير
				الوقت الذي قضيته مع المرءوسين
				الوقت الذي قضيته مع مرعوسى
				المرءوسين
				الوقت الذي قضيته مع زملاء
				الوقت الذي قضيته مع أعضاء أجهزة
				سياسية
				الوقت الذي قضيته مع أعضاء أجهزة قارية
				الوقت الذي قضيته مع أشخاص خارجيين



## (تابع ما قبله)

ملاحظات	الوقت		بيان توزيع الوقت اليوم / الأسبوع
	نسبة مئوية ٪ ١٠٠	ساعة دقيقة	
			الوقت الذى قضيته فى الجاه
			الوقت الذى قضيته فى مناقشات
			الوقت الذى قضيته فى أعمال ورقية
			الوقت الذى قضيته فى التليفون
			الوقت الذى قضيته فى المرور على العاملين
			الوقت الذى قضيته فى اجتماعات
			الوقت الذى قضيته فى إدارة عليا
			الوقت الذى قضيته فى شئون أفراد
			الوقت الذى قضيته فى شئون مالية
			الوقت الذى قضيته فى شئون فنية
			الوقت الذى قضيته فى شئون تجارية
			الوقت الذى قضيته فى علاقات عامة
			الوقت الذى قضيته فى أشياء أخرى
			الوقت الذى قضيته فى مشكلات الماضى والحاضر
			الوقت الذى قضيته فى فرص المستقبل والتطوير

### هل هناك استمارات أكثر تبسيطاً؟

ربما يجد بعض المديرين أن تخصيص استمارة لكل عمل مسألة ليست من السهولة ، حيث يتطلب الأمر وقتاً طويلاً للتسجيل ، وهم يتساءلون أليس هناك طريقة أخرى لتسجيل الوقت ، يستخدم فيها استمارة واحدة لليوم الواحد بدلاً من استمارة لكل حدث ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال : نعم ، فهناك استمارة أخرى أقل دقة من الاستمارة السابقة لأنها لا توضح كل التفاصيل السابق ذكرها عند الكلام عن الشروط الواجب توافرها في تسجيل الوقت .

إن الاستمارة البديلة مأخوذة بتصريف من برنامج « الرقابة على الوقت الإداري للمديرين » <sup>(١)</sup> الذي ظهر في عام ١٩٦٤ تأليف « باريت » ونصور فيما يلي الإطار العام لهذه الاستمارة وإن كنا نفضل الاستمارة السابقة لدقتها .

من الاستمارة يتضح أن تقسيم الوقت مقسم على الأنشطة الآتية :

- ( أ ) روتين يومي : أعمال ورقية ومناقشات .. إلخ .
- ( ب ) سياسات : قرارات تطبق في حالات مماثلة فهي تلغى ورود مشكلات مماثلة للمشكلات التي اتخذ فيها القرارات .
- ( ج ) ارتباط غير مباشر : ويدخل فيه كل الأعمال غير المتصلة اتصالاً وثيقاً بالعمل .
- ( د ) اتصالات مع عملاء : سواء لتحقيق طلبات لم أم معرفة مشكلاتهم ... إلخ .

يوم الموافق

ملاحظات	تطوير	عملاء	ارتباط غير مباشر	سياسات ( قرار يطبق في حالات مماثلة )	روتين يومي ( أعمال ورقية )	
البريد اليومي					٦٠ دقيقة	٨ ٨ر١٥ ٨ر٣٠ ٨ر٤٥
مخصص تغيير سياسة الائتمان		٣٠ دقيقة				٩ ٩ر١٥ ٩ر٣٠ ٩ر٤٥
مع المهندسين لتطوير طرق التصنيع	٦٠ دقيقة					١٠ ١٠ر١٥ ١٠ر٣٠ ١٠ر٤٥
						١١ ١١ر١٥ ١١ر٣٠ ١١ر٤٥
						٢١ ١٢ر١٥ ١٢ر٣٠ ١٢ر٤٥
						١٣ ١٣ر١٥ ١٣ر٣٠ ١٣ر٤٥
						١٤ ١٤ر١٥ ١٤ر٣٠ ١٤ر٤٥
						١٥ ١٥ر١٥ ١٥ر٣٠ ١٥ر٤٥
						١٦ ١٦ر١٥ ١٦ر٣٠ ١٦ر٤٥
						١٧ ١٧ر١٥ ١٧ر٣٠ ١٧ر٤٥
						١٨ ١٨ر١٥ ١٨ر٣٠ ١٨ر٤٥
						١٩ ١٩ر١٥ ١٩ر٣٠ ١٩ر٤٥
						٢٠ ٢٠ر١٥ ٢٠ر٣٠ ٢٠ر٤٥
						٢١ ٢١ر١٥ ٢١ر٣٠ ٢١ر٤٥
						٢٢ ٢٢ر١٥ ٢٢ر٣٠ ٢٢ر٤٥
						٢٣ ٢٣ر١٥ ٢٣ر٣٠ ٢٣ر٤٥
						٢٤ ٢٤ر١٥ ٢٤ر٣٠ ٢٤ر٤٥
						٢٥ ٢٥ر١٥ ٢٥ر٣٠ ٢٥ر٤٥
						٢٦ ٢٦ر١٥ ٢٦ر٣٠ ٢٦ر٤٥
						٢٧ ٢٧ر١٥ ٢٧ر٣٠ ٢٧ر٤٥
						٢٨ ٢٨ر١٥ ٢٨ر٣٠ ٢٨ر٤٥
						٢٩ ٢٩ر١٥ ٢٩ر٣٠ ٢٩ر٤٥
						٣٠ ٣٠ر١٥ ٣٠ر٣٠ ٣٠ر٤٥
						٣١ ٣١ر١٥ ٣١ر٣٠ ٣١ر٤٥
						٣٢ ٣٢ر١٥ ٣٢ر٣٠ ٣٢ر٤٥
						٣٣ ٣٣ر١٥ ٣٣ر٣٠ ٣٣ر٤٥
						٣٤ ٣٤ر١٥ ٣٤ر٣٠ ٣٤ر٤٥
						٣٥ ٣٥ر١٥ ٣٥ر٣٠ ٣٥ر٤٥
						٣٦ ٣٦ر١٥ ٣٦ر٣٠ ٣٦ر٤٥
						٣٧ ٣٧ر١٥ ٣٧ر٣٠ ٣٧ر٤٥
						٣٨ ٣٨ر١٥ ٣٨ر٣٠ ٣٨ر٤٥
						٣٩ ٣٩ر١٥ ٣٩ر٣٠ ٣٩ر٤٥
						٤٠ ٤٠ر١٥ ٤٠ر٣٠ ٤٠ر٤٥
						٤١ ٤١ر١٥ ٤١ر٣٠ ٤١ر٤٥
						٤٢ ٤٢ر١٥ ٤٢ر٣٠ ٤٢ر٤٥
						٤٣ ٤٣ر١٥ ٤٣ر٣٠ ٤٣ر٤٥
						٤٤ ٤٤ر١٥ ٤٤ر٣٠ ٤٤ر٤٥
						٤٥ ٤٥ر١٥ ٤٥ر٣٠ ٤٥ر٤٥
						٤٦ ٤٦ر١٥ ٤٦ر٣٠ ٤٦ر٤٥
						٤٧ ٤٧ر١٥ ٤٧ر٣٠ ٤٧ر٤٥
						٤٨ ٤٨ر١٥ ٤٨ر٣٠ ٤٨ر٤٥
						٤٩ ٤٩ر١٥ ٤٩ر٣٠ ٤٩ر٤٥
						٥٠ ٥٠ر١٥ ٥٠ر٣٠ ٥٠ر٤٥
						٥١ ٥١ر١٥ ٥١ر٣٠ ٥١ر٤٥
						٥٢ ٥٢ر١٥ ٥٢ر٣٠ ٥٢ر٤٥
						٥٣ ٥٣ر١٥ ٥٣ر٣٠ ٥٣ر٤٥
						٥٤ ٥٤ر١٥ ٥٤ر٣٠ ٥٤ر٤٥
						٥٥ ٥٥ر١٥ ٥٥ر٣٠ ٥٥ر٤٥
						٥٦ ٥٦ر١٥ ٥٦ر٣٠ ٥٦ر٤٥
						٥٧ ٥٧ر١٥ ٥٧ر٣٠ ٥٧ر٤٥
						٥٨ ٥٨ر١٥ ٥٨ر٣٠ ٥٨ر٤٥
						٥٩ ٥٩ر١٥ ٥٩ر٣٠ ٥٩ر٤٥
						٦٠ ٦٠ر١٥ ٦٠ر٣٠ ٦٠ر٤٥
						٦١ ٦١ر١٥ ٦١ر٣٠ ٦١ر٤٥
						٦٢ ٦٢ر١٥ ٦٢ر٣٠ ٦٢ر٤٥
						٦٣ ٦٣ر١٥ ٦٣ر٣٠ ٦٣ر٤٥
						٦٤ ٦٤ر١٥ ٦٤ر٣٠ ٦٤ر٤٥
						٦٥ ٦٥ر١٥ ٦٥ر٣٠ ٦٥ر٤٥
						٦٦ ٦٦ر١٥ ٦٦ر٣٠ ٦٦ر٤٥
						٦٧ ٦٧ر١٥ ٦٧ر٣٠ ٦٧ر٤٥
						٦٨ ٦٨ر١٥ ٦٨ر٣٠ ٦٨ر٤٥
						٦٩ ٦٩ر١٥ ٦٩ر٣٠ ٦٩ر٤٥
						٧٠ ٧٠ر١٥ ٧٠ر٣٠ ٧٠ر٤٥
						٧١ ٧١ر١٥ ٧١ر٣٠ ٧١ر٤٥
						٧٢ ٧٢ر١٥ ٧٢ر٣٠ ٧٢ر٤٥
						٧٣ ٧٣ر١٥ ٧٣ر٣٠ ٧٣ر٤٥
						٧٤ ٧٤ر١٥ ٧٤ر٣٠ ٧٤ر٤٥
						٧٥ ٧٥ر١٥ ٧٥ر٣٠ ٧٥ر٤٥
						٧٦ ٧٦ر١٥ ٧٦ر٣٠ ٧٦ر٤٥
						٧٧ ٧٧ر١٥ ٧٧ر٣٠ ٧٧ر٤٥
						٧٨ ٧٨ر١٥ ٧٨ر٣٠ ٧٨ر٤٥
						٧٩ ٧٩ر١٥ ٧٩ر٣٠ ٧٩ر٤٥
						٨٠ ٨٠ر١٥ ٨٠ر٣٠ ٨٠ر٤٥
						٨١ ٨١ر١٥ ٨١ر٣٠ ٨١ر٤٥
						٨٢ ٨٢ر١٥ ٨٢ر٣٠ ٨٢ر٤٥
						٨٣ ٨٣ر١٥ ٨٣ر٣٠ ٨٣ر٤٥
						٨٤ ٨٤ر١٥ ٨٤ر٣٠ ٨٤ر٤٥
						٨٥ ٨٥ر١٥ ٨٥ر٣٠ ٨٥ر٤٥
						٨٦ ٨٦ر١٥ ٨٦ر٣٠ ٨٦ر٤٥
						٨٧ ٨٧ر١٥ ٨٧ر٣٠ ٨٧ر٤٥
						٨٨ ٨٨ر١٥ ٨٨ر٣٠ ٨٨ر٤٥
						٨٩ ٨٩ر١٥ ٨٩ر٣٠ ٨٩ر٤٥
						٩٠ ٩٠ر١٥ ٩٠ر٣٠ ٩٠ر٤٥
						٩١ ٩١ر١٥ ٩١ر٣٠ ٩١ر٤٥
						٩٢ ٩٢ر١٥ ٩٢ر٣٠ ٩٢ر٤٥
						٩٣ ٩٣ر١٥ ٩٣ر٣٠ ٩٣ر٤٥
						٩٤ ٩٤ر١٥ ٩٤ر٣٠ ٩٤ر٤٥
						٩٥ ٩٥ر١٥ ٩٥ر٣٠ ٩٥ر٤٥
						٩٦ ٩٦ر١٥ ٩٦ر٣٠ ٩٦ر٤٥
						٩٧ ٩٧ر١٥ ٩٧ر٣٠ ٩٧ر٤٥
						٩٨ ٩٨ر١٥ ٩٨ر٣٠ ٩٨ر٤٥
						٩٩ ٩٩ر١٥ ٩٩ر٣٠ ٩٩ر٤٥
						١٠٠ ١٠٠ر١٥ ١٠٠ر٣٠ ١٠٠ر٤٥
						١٠١ ١٠١ر١٥ ١٠١ر٣٠ ١٠١ر٤٥
						١٠٢ ١٠٢ر١٥ ١٠٢ر٣٠ ١٠٢ر٤٥
						١٠٣ ١٠٣ر١٥ ١٠٣ر٣٠ ١٠٣ر٤٥
						١٠٤ ١٠٤ر١٥ ١٠٤ر٣٠ ١٠٤ر٤٥
						١٠٥ ١٠٥ر١٥ ١٠٥ر٣٠ ١٠٥ر٤٥
						١٠٦ ١٠٦ر١٥ ١٠٦ر٣٠ ١٠٦ر٤٥
						١٠٧ ١٠٧ر١٥ ١٠٧ر٣٠ ١٠٧ر٤٥
						١٠٨ ١٠٨ر١٥ ١٠٨ر٣٠ ١٠٨ر٤٥
						١٠٩ ١٠٩ر١٥ ١٠٩ر٣٠ ١٠٩ر٤٥
						١١٠ ١١٠ر١٥ ١١٠ر٣٠ ١١٠ر٤٥
						١١١ ١١١ر١٥ ١١١ر٣٠ ١١١ر٤٥
						١١٢ ١١٢ر١٥ ١١٢ر٣٠ ١١٢ر٤٥
						١١٣ ١١٣ر١٥ ١١٣ر٣٠ ١١٣ر٤٥
						١١٤ ١١٤ر١٥ ١١٤ر٣٠ ١١٤ر٤٥
						١١٥ ١١٥ر١٥ ١١٥ر٣٠ ١١٥ر٤٥
						١١٦ ١١٦ر١٥ ١١٦ر٣٠ ١١٦ر٤٥
						١١٧ ١١٧ر١٥ ١١٧ر٣٠ ١١٧ر٤٥
						١١٨ ١١٨ر١٥ ١١٨ر٣٠ ١١٨ر٤٥
						١١٩ ١١٩ر١٥ ١١٩ر٣٠ ١١٩ر٤٥
						١٢٠ ١٢٠ر١٥ ١٢٠ر٣٠ ١٢٠ر٤٥
						١٢١ ١٢١ر١٥ ١٢١ر٣٠ ١٢١ر٤٥
						١٢٢ ١٢٢ر١٥ ١٢٢ر٣٠ ١٢٢ر٤٥
						١٢٣ ١٢٣ر١٥ ١٢٣ر٣٠ ١٢٣ر٤٥
						١٢٤ ١٢٤ر١٥ ١٢٤ر٣٠ ١٢٤ر٤٥
						١٢٥ ١٢٥ر١٥ ١٢٥ر٣٠ ١٢٥ر٤٥
						١٢٦ ١٢٦ر١٥ ١٢٦ر٣٠ ١٢٦ر٤٥
						١٢٧ ١٢٧ر١٥ ١٢٧ر٣٠ ١٢٧ر٤٥
						١٢٨ ١٢٨ر١٥ ١٢٨ر٣٠ ١٢٨ر٤٥
						١٢٩ ١٢٩ر١٥ ١٢٩ر٣٠ ١٢٩ر٤٥
						١٣٠ ١٣٠ر١٥ ١٣٠ر٣٠ ١٣٠ر٤٥
						١٣١ ١٣١ر١٥ ١٣١ر٣٠ ١٣١ر٤٥
						١٣٢ ١٣٢ر١٥ ١٣٢ر٣٠ ١٣٢ر٤٥
						١٣٣ ١٣٣ر١٥ ١٣٣ر٣٠ ١٣٣ر٤٥
						١٣٤ ١٣٤ر١٥ ١٣٤ر٣٠ ١٣٤ر٤٥
						١٣٥ ١٣٥ر١٥ ١٣٥ر٣٠ ١٣٥ر٤٥
						١٣٦ ١٣٦ر١٥ ١٣٦ر٣٠ ١٣٦ر٤٥
						١٣٧ ١٣٧ر١٥ ١٣٧ر٣٠ ١٣٧ر٤٥
						١٣٨ ١٣٨ر١٥ ١٣٨ر٣٠ ١٣٨ر٤٥
						١٣٩ ١٣٩ر١٥ ١٣٩ر٣٠ ١٣٩ر٤٥
						١٤٠ ١٤٠ر١٥ ١٤٠ر٣٠ ١٤٠ر٤٥
						١٤١ ١٤١ر١٥ ١٤١ر٣٠ ١٤١ر٤٥
						١٤٢ ١٤٢ر١٥ ١٤٢ر٣٠ ١٤٢ر٤٥
						١٤٣ ١٤٣ر١٥ ١٤٣ر٣٠ ١٤٣ر٤٥
						١٤٤ ١٤٤ر١٥ ١٤٤ر٣٠ ١٤٤ر٤٥
						١٤٥ ١٤٥ر١٥ ١٤٥ر٣٠ ١٤٥ر٤٥
						١٤٦ ١٤٦ر١٥ ١٤٦ر٣٠ ١٤٦ر٤٥
						١٤٧ ١٤٧ر١٥ ١٤٧ر٣٠ ١٤٧ر٤٥
						١٤٨ ١٤٨ر١٥ ١٤٨ر٣٠ ١٤٨ر٤٥
						١٤٩ ١٤٩ر١٥ ١٤٩ر٣٠ ١٤٩ر٤٥
						١٥٠ ١٥٠ر١٥ ١٥٠ر٣٠ ١٥٠ر٤٥
						١٥١ ١٥١ر١٥ ١٥١ر٣٠ ١٥١ر٤٥
						١٥٢ ١٥٢ر١٥ ١٥٢ر٣٠ ١٥٢ر٤٥
						١٥٣ ١٥٣ر١٥ ١٥٣ر٣٠ ١٥٣ر٤٥
						١٥٤ ١٥٤ر١٥ ١٥٤ر٣٠ ١٥٤ر٤٥
						١٥٥ ١٥٥ر١٥ ١٥٥ر٣٠ ١٥٥ر٤٥
						١٥٦ ١٥٦ر١٥ ١٥٦ر٣٠ ١٥٦ر٤٥
						١٥٧ ١٥٧ر١٥ ١٥٧ر٣٠ ١٥٧ر٤٥
						١٥٨ ١٥٨ر١٥ ١٥٨ر٣٠ ١٥٨ر٤٥
						١٥٩ ١٥٩ر١٥ ١٥٩ر٣٠ ١٥٩ر٤٥
						١٦٠ ١٦٠ر١٥ ١٦٠ر٣٠ ١٦٠ر٤٥
						١٦١ ١٦١ر١٥ ١٦١ر٣٠ ١٦١ر٤٥
						١٦٢ ١٦٢ر١٥ ١٦٢ر٣٠ ١٦٢ر٤٥
						١٦٣ ١٦٣ر١٥ ١٦٣ر٣٠ ١٦٣ر٤٥
						١٦٤ ١٦٤ر١٥ ١٦٤ر٣٠ ١٦٤ر٤٥
						١٦٥ ١٦٥ر١٥ ١٦٥ر٣٠ ١٦٥ر٤٥
						١٦٦ ١٦٦ر١٥ ١٦٦ر٣٠ ١٦٦ر٤٥
						١٦٧ ١٦٧ر١٥ ١٦٧ر٣٠ ١٦٧ر٤٥
						١٦٨ ١٦٨ر١٥ ١٦٨ر٣٠ ١٦٨ر٤٥
						١٦٩ ١٦٩

(هـ) تطوير : كل ما يتعلق بالتحسين والتقدم من بحوث ومناقشات وأنشطة تنظيمية وتكنولوجية . . إلخ .

إن هذا التقسيم ليس بالضرورة التقسيم الواجب اتباعه ولكن يقوم كل مدير بالتقسيم الذي يراه مفيداً لأغراضه .

ماذا فعل بجدول توزيع الوقت ؟

إدرس الجدول الذى يبين كيف تقضى وقتك . . إدرس جيداً كيف يتم توزيع وقتك الحالى . اسأل نفسك هذه الأسئلة :

١ - هل تقضى وقتاً أكبر مما يجب فى مكان ما : فى مكتبك ، فى مكاتب الآخرين ، فى المنزل ، فى وسائل الانتقال ؟

٢ - هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم بمفردك ؟ وقتاً يتيح لك التفكير الحر فى المسائل التى تتطلب اهتمامك ؟ هل الوقت الذى تقضيه بمفردك تقضيه فى مسائل روتينية خاصة بالماضى ؟ هل من الضرورى أن تزيد نسبة الوقت التى تخصصه لأن تكون بمفردك للتفكير الحر الابتكارى .

٣ - هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم مع أشخاص ؟ من هم هؤلاء الأشخاص ؟ هل هم الأشخاص الذين يجب أن تقابلهم ؟ ومن هم الأشخاص الذين يجب أن تمتنع عن مقابلتهم أو تخفف من عدد مرات مقابلتهم لك ؟ هل مقابلتهم خاصة بمشاكل الماضى ؟ وهل من الممكن وضع سياسات لحل تلك المشاكل بحيث لا يتكرر عرضها عليك ؟

٤ - هل تقضى وقتاً مع الرؤساء أكثر من الوقت الذى تقضيه مع المرعوسين ؟ . . إن المرعوسين ربما يحتاجون إليك أكثر مما يحتاج إليك الرؤساء . . هل تقضى وقتاً مع مرعوسى المرعوسين ؟ وهل أنت على ثقة من أن ذلك لا يخفض الروح المعنوية نتيجة كسر قاعدة التسلسل الرأسمى ؟

٥ - هل تقضى وقتاً كثيراً في اللجان ؟ ولماذا ؟ لأن الموضوع يتطلب أن تبحثه لجنة ، أو لأن طريقة المناقشات في اللجنة طريقة تقليدية ( طريقة ن+ ، ع- ن- مثلاً ) ؟ هل هذه اللجان من صنعك أو أنها مفروضة عليك ؟ كيف تستطيع أن ترشد المناقشة في هذه اللجان . ؟

٦ - هل تقضى وقتاً كثيراً في المناقشات ؟ هل المناقشات الطويلة ضرورية بطبيعتها ؟ أو أنها مناقشات صراع حول سلطات ، مناقشات أساسها عدم تحديد السلطات والمسئوليات ، مناقشات ناتجة من عدم وضوح المشكلات ؟ هل الطريقة العلمية متبعة في تسلسل المناقشات . . في تحديد المشكلة ( ماذا ومتى وأين المدى ؟ ) قبل الانغاس في معرفة الأسباب ...

٧ - هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم في أعمال ورقية ؟ هل كل ورقة من الأوراق التي ترد إليك مفروض فيها أن تأتي إليك أم أن المرءوسين يريدون أن يلقوا بالمسئولية عليك ؟ هل التقارير الواردة إليك مكتوب عليها « رجاء النظر » ، أم أنها تحوى الحلول المقترحة ومزايا وعيوب كل حل مقترح ، وتفضيل حل عن آخر في ضوء الأهداف والإمكانيات . هل التقارير التي ترد إليك إنشائية تتطلب أن تتصفحها لتعرف ما تحويه ، أو أنها مصممة « بطريق الاستثناء » حيث تبين فقط الفرق بين ما تم ، وبين ما كان يجب إتمامه ، وأسباب ذلك ، والاقتراحات الممكنة لتصحيح تلك الانحرافات . هل تأتي إليك تقارير مفروض أن توجه إلى شخص آخر ؟ وهل ترد إليك كل التقارير التي يجب أن ترد إليك ؟

٨ - هل الوقت الذي تقضيه في مكالمات تليفونية أكثر من اللازم ؟

هل معظم الاتصالات التليفونية اتصالات عارضة تقطع عليك حبل التفكير والمناقشة مع من يجلسون معك ؟ هل السكرتيرة تفهم وظيفتها من حيث الوقت المناسب لتوصيل الرسالة التليفونية ، أم أنها مجرد آلة أوتوماتيكية ؟

٩ - هل الوقت الذي تمر فيه على العاملين كاف لكي تسمع بأفكهم وترى بعينيك ما يجري أو أنه لا وقت لديك للمرور على العاملين نظراً لسيطرة التقارير التي قد تكون مضللة أو بطيئة ؟

١٠ - هل الوقت الذي تنفقه في مسائل شخصية أو في مسائل لا تستحق اهتمامك أكثر من اللازم ؟

يمكنك أن توجه لنفسك عشرات الأسئلة الأخرى وبالدراسات الانتقادية يمكنك أن تكشف نقاط ضعف في توزيع وقتك .

### ملخص لارشادات عامة في إدارة الوقت

لاحظ أن هذه الأساليب مستمدة من منطق المدير ع + ن + ( اهتمام بالعمل منسوج باهتمام عال للناس ) .

١ - حدد الأعمال التي تعتبر ببساطة مضيعة للوقت ، لأنها لا تحقق نتائج . تعلم دائماً أن تقول « لا » بالنسبة للندوات والدعوات والاجتماعات التي لا تؤتي نتيجة .

٢ - حدد الأعمال التي يمكن أن يقوم بها شخص آخر بدلاً منك ، نحن لا نتكلم هنا عن التفويض ، ولكننا نتكلم عن أن كل شخص في المنظمة يدفع له أجر مقابل عمل مخصص له . . . دع كل شخص يعمل العمل المخصص له . إذا وجدت شخصاً يعتقد في نفسه أنه لا يمكن الاستغناء عنه ولو ليوم واحد . أعطه أجازة شهر . إن ذلك مفيد له وللآخرين .

إن العمل الذي يمكن أن يفعله غيرك يجب أن يفعله غيرك .

٣ - لا تضيع وقت الآخرين . اسأل نفسك السؤال الآتى : ما الذى إذا فعلته يضيع وقت الآخرين ، دون أن يكون لذلك إسهام لفعاليتى ؟ هل تطلب عقد اجتماعات للآخرين ليس لها قيمة أو لا تحقق نتائج مهمة وتجلس فيها وتلهو ؟

٤ - لا تعمل توازن بين الظهور والاختفاء ... لا تتواجد دائماً فى أماكن ليس هناك مبرر لوجودك . لا تعتقد أن ذلك سيعزلك عن العالم . . المطلوب هو تحقيق توازن بين الظهور والاختفاء .

٥ - إذا حدثت مشاكل لها صفة التكرار فاعلم أن المطلوب هو وضع سياسة Policy بحيث لا تتكرر تلك المشكلة . إن المشكلة المتكررة يجب دائماً التنبؤ بها . إنه من الممكن للحاسب الإلكترونى أن يتنبأ بها . ضع لمثل تلك المشكلات روتيناً بحيث يستطيع الشخص العادى أن يعالج تلك المشكلات بدلا من أن ترفع لك . إن « الروتين » يجعل غير المهرة قادرين على الحكم على الأمور . . قادرين على تنفيذ عمل كان يتطلب أشخاصاً أذكياء فى وقت ما .

٦ - تأكد أن العالة غير زائدة فى عملك ، لأن العالة الزائدة أكبر مضيعة للوقت . إن مشكلة زيادة عدد الموظفين عن الحد اللازم مشكلة يجب التنبؤ لها .

كلنا مر بتجربة السؤال الشهير فى الرياضة فى المدرسة الابتدائية إذا كان حفر حفرة معينة يقوم به رجلان لمدة يومين ، فكيف يوماً يتم فيها حفر حفرة واحدة ، إذا كان عدد الرجال أربعة ؟ الإجابة السريعة هى يوم واحد . ولكن هل سينتهى العمل فى يوم واحد ؟ ربما يأخذ أربعة أيام ، وربما لا ينتهى

العمل ، فن المعروف أنه إذا زاد عدد المرشحين زاد التفاعل بينهم ، وزاد الكلام ربما دون زيادة العمل .

ونحن لا نقصد بالطبع خريجي الجامعة فقط ، ولكن أولئك المتخصصين أصحاب المعرفة مثل خبراء التنظيم والتخطيط والشؤون القانونية ... إلخ . إن المتخصصين الذين يتم الاسترشاد بهم من وقت إلى وقت ، يجب أن يبقوا خارج المنظمة ... وليس جزءاً منها .

٧ - إن التنظيم السيئ يتميز بكثرة اللجان والاجتماعات ، ومن المعروف أن اللجان والاجتماعات غالباً ما تكون مضيعة للوقت ، فليس من الممكن القيام بعمل وفي نفس الوقت ممارسة الكلام ، أو حتى الصمت الذي يسود في الاجتماعات واللجان .

وبالطبع تم الاجتماعات باسم تحقيق روح الفريق . . ولكن المشكلة دائماً هو أن كل اجتماع يحتاج إلى اجتماع آخر للمتابعة ، اجتماعات رسمية ، واجتماعات غير رسمية . وكقاعدة عامة يجب ألا تكون الاجتماعات مسيطرة على وقت المدير ، فالاجتماعات الكثيرة دليل سوء التنظيم .

٨ - ضع نظاماً جيداً لتدفق المعلومات ، فن المعروف أن البيانات الناقصة داخل المنظمة ، تضع ضغطاً على رئيسها ، فن الممكن مثلاً لمدير مستشفى أن يقضى نصف وقته في الرد على أشخاص يطلبون سريراً في المستشفى ذلك لأنه لا يوجد نظام يتم بموجبه معرفة عدد السرير الحالية وميعاد دخولها . . . . إلخ .

٩ - لا تقابل أشخاصاً - كقاعدة عامة - إلا بميعاد . . وعندما يتحدد



ميعاد المقابلة يجب أن يكون كل ما يتعلق بالمقابلة من المعلومات جاهزاً لاتخاذ القرار بدلاً من تأجيل القرار حتى دراسة الموضوع .

١٠ - لا تعطى ميعاداً للاجتماع بأحد أكثر من ساعة ونصف . فن المعروف أن قدرة السيطرة على أى اجتماع تضعف بعد ساعة ونصف تقريباً .. أدخل في الموضوع مباشرة ، واطلب من محدثك أن يتدخل في الموضوع مباشرة .

١١ - لا ترد على تليفونات أثناء اجتماعاتك ولا نجعل سكرتيرك تدخل برأسها من الباب لتراك أو تهمس في أذنك عن وجود شخص بالخارج ، بعد انتهاء الاجتماع اتصل بالناس الذين طلبوك ... لا تتصل من تليفونك المباشر ، اجعل السكرتيرة تتصل به أولاً فربما يكون الرقم مشغولاً أو هو غير موجود ... لا تضيع وقتاً في هذا .

١٢ - إنني أشجعك على استخدام سياسة الباب المقفول كقاعدة عامة على أن تستخدم سياسة الباب المفتوح ليوم واحد فقط في الأسبوع لا أكثر .

١٣ - تذكر أنه كلما ارتفعت في المنصب الإداري زاد الضغط على وقتك ، فالناس كلهم يريدون مقابلتك . لا تقابل ناساً إلا إذا أنهوا علاقاتهم في المستويات الأقل ، ويجب أن تكون غنيماً في تطبيق هذه القاعدة .

١٤ - تذكر أنه طبيعة عملك كمدبر تتطلب وقتاً كبيراً ، لإنجاز الأعمال المهمة . خصص وقتاً من الصباح الباكر أو من الليل للعمل الذي يتطلب انتباهاً لفترة طويلة ، حيث يقل عدد المزعجات .

إن تحليل وقت المديرين ومعرفة نقط الضعف في توزيع هذا الوقت يتطلب مجهوداً وتغييراً في سلوك المديرين وعلاقاتهم واهتماماتهم ، ويخلق ذلك بالضرورة تساؤلات عن الأهمية النسبية للاستخدامات المختلفة للوقت . إن الأمر يتطلب وضع أولويات وترتيبها حيث ينحصر وقت للأعمال الأهم ، فالمهمة ، فالمرغوبة .. ويعني ذلك التركيز على نتيجة العمل بدلاً من التركيز على العمل ذاته .

لا تنس أنك إذا لم تستطع إدارة وقتك لن تستطيع إدارة شيء ، ولا تنس أنه لا يمكن الاعتماد على الذاكرة في معرفة أين يذهب وقتك : سجل أين يذهب وقتك .

إن المسألة لا تصبح في هذه الحالة مسألة وقت ولكنها تصبح مسألة كفاءة وفعالية في الإدارة : فالتطوير الذي يحدث ، لا يعتبر تطويراً في الأسلوب فحسب ، ولكنه تطوير في الشخصية القيادية من حيث التميز بين المهم والأهم ، بين الغاية والوسيلة ، ومن حيث التصميم والالتزام والإصرار .

إن التطوير الذاتي المبني على تحليل توزيع الوقت — باعتباره مدخلاً عملياً منظماً — هو ما نناشد المديرين أن يقوموا به كنقطة انطلاق على طريق الفعالية الإدارية .

## ... وأخيراً

وبانتهاء قراءة وفهم ما جاء بهذا الكتاب يستطيع كل مدير أن يعرف أى نوع من المديرين هو ... يستطيع أن يدرك افتراضاته الأساسية عن طبيعة البشر وبالتالي يدرك الأسباب الشعورية واللاشعورية التي جعلته يختار طريقته في الإدارة ... إن المدير الآن يستطيع أن يعرف طريقته في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ... يستطيع أن يعرف مفهومه للأهداف ونظريته للزمن ومفهومه للسلطة ونوع العلاقات التي يتبعها وطريقته في التحفيز وفي معالجة الأخطاء والصراعات . . . - وبطبيعة الحال - طريقته في اتخاذ القرارات .

كما يستطيع المدير معرفة أنواع المديرين من حوله سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرءوسين ... يقارن طريقته بطريقتهم ... يكتشف سر ضعف فاعليته أو ضعف فاعلية من حوله ... وبالأدراك والمقارنة يستطيع أن يدرك البدائل المتاحة ويقرر التغييرات التي يريد أن يحدثها عند نفسه أو عند الآخرين بحسابات أكثر دقة من ذي قبل . . . وهو يصبح أكثر قدرة على التمييز بين المواقف التي تتطلب « المنطق » من تلك المواقف التي تتطلب « العاطفة » . . . يستطيع أن يميز بين الممكن والمستحيل ، أن يفرق بين المواقف التي تتطلب الساحة والكرم والمواقف التي تتطلب استخدام السيف مسترشداً بما قاله المتنبي :

ووضع الندى موضع السيف في العلا      مضر كوضع السيف موضع الندى  
إن المدير يصبح أكثر فاعلية . . . أكثر قدرة على تحقيق النتائج التي

وجد من أجلها منصبه : زيادة في حجم رقم الأعمال ، زيادة في الانتاجية ، تحسين في جودة السلع او الخدمات المؤداة ، تطوير في أنواع السلع أو الخدمات وتشكيلاتها ... أو باختصار يصبح المدير أكثر تأثيراً ... محققاً أفضل النتائج بكفاً الطرق والموارد في الأجل القصير والأجل الطويل .

فاذا تصدى كل مدير لتطوير ذاته من أجل زيادة فاعليته فان ذلك يكون بداية « التحول العظيم » حيث يصبح المديرون كلهم أكثر فاعلية والإدارة أكثر فاعلية والتنظيمات الادارية أكثر فاعلية والقرارات أكثر فاعلية . . . . وتصبح المنظمات التي نعيش فيها أكثر فاعلية : وهو الهدف النهائي الكلى . وبطبيعة الحال فان إدارة الوقت تعتبر مدخلاً عملياً للتطوير الذاتي للمديرين على اعتبار أن الوقت مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره ...



## المراجع

سيد الهوارى ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦

، الإدارة المالية : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥

، الإدارة بالأهداف والنتائج

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦

Argyris, Chris, *Integrating the Individual and the Organization*, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Bakke and Argyris, *Organization : Structure and Dynamics*. New Haven : Yale University, 1954.

Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press.

Blake, Robert and Jane Mouton : *The Managerial Grid*, Houston, Texas : Gulf Publishing Co., 1964.

Brown, G. and Cohn, *The Study of Leadership*, Illinois : The Interstate Printers, Inc., 1958.

Dale, E., *Management : Theory and Practice*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1965.

Drucker, Peter, *The Effective Executive*, London : Heinemann, 1966.

—, *Management*, London : Heinemann, 1966.

—, *The Practice of Management*.

—, *Managing for Results*, London : Pan Books, 1970,

Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, London : Sir Isaac and Sons, 1949.

- Hall, C. and G. Lindzey, *Theories of Personality*, New York : Wiley, 1957.
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 2nd ed., 1972.
- Jay, Antony, *Management and Machiavelli*, Penguin Books.
- Kepner, Charles and B. Tregoe, *The Rational Manager*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1963.
- Koontz, H. and C. O'Donnell, *Principles of Management*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1955.
- Likert, Rensis, *The Human Organization*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.
- , *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1961.
- Machiavelli, Niccolo, *The Prince*, New York : The New American Library, 1952.
- McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1960.
- Morrissey, George, *Management by Objectives and Results*, London : Addison — Wesley Publishing Co., 1970.
- Parkinson, Northcote, *Parkins's Law*, Boston : Houghton Mifflin Co., 1957,
- Reddin, William, *Managerial Effectiveness*, New York : McGraw-Hill Book Co., 1970.
- Stewart, Rosemary, *Managers and Their Jobs*, London : Macmillan and Co., 1967.
- Taylor, Frederick, *Scientific Management*, New York : Harper and Brothers, 1911.
- Vroom, Victor and Edward Deci, *Motivation and Management* England : Penguin Books, 1970.
- White, W., *The Organization Man*, New York: Simon and Schuster, and Schuster, Inc., 1956.

والله اعلم  
واعطى الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره  
واعطى العداوة لقبول ما لا يؤمننى تغييره  
واعطى الحكمة للمميز بين هذا وذاك.

د. عبد الحفيظ



هـ بيتنا جـ له بيتنا ظـ اـ جـ اـ نـ في مـ اـ حـ اـ اـ  
 هـ بيتنا جـ له بيتنا ظـ اـ جـ اـ نـ في مـ اـ حـ اـ اـ  
 هـ بيتنا جـ له بيتنا ظـ اـ جـ اـ نـ في مـ اـ حـ اـ اـ

هـ بيتنا جـ له بيتنا ظـ اـ جـ اـ نـ في مـ اـ حـ اـ اـ

مكتبة عين تميم  
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - البحالة  
تليفون ٩٠٥٢٩٦